Oref
Observatoire Régional
Emploi - Formation du Languedoc-Roussillon

Études

Rapport d'Etudes n°3 – décembre 2007

Mutations économiques, employabilité, vers de nouvelles formes d'intervention de l'acteur public ?

Avancées de la recherche et expériences de terrain

Actes du séminaire régional du 22 novembre 2006
au Conseil Régional Languedoc-Roussillon

la Région Languedoc Roussillon
Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle du Languedoc-Roussillon
CREGO
UM2 Université Montpellier 2 Sciences et Techniques

Directeur de publication :
Alain CWICK

Chef de projet :
Azzedine BOUSLIMANI

Réalisation :
Azzedine BOUSLIMANI
En collaboration avec :
Renaud FLACHAIRE
Alain SILLARD
Maryline VILLAIN

Contributeurs :
Isabelle BORIES-AZEAU
Phillipe CONTASSOT
Claude FABRE
Christine JONTES
Zeineddine KHELFAOUI
Anne LOUBES
Eve SAINT-GERMES
Didier TAVERNE
Anne-Claire TURC

Conception graphique :
Matthieu REDON

A travers ce séminaire d'étude dédié à l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques, l'OREF a l'ambition d'instaurer un forum régional permanent d'échanges visant à aider les acteurs locaux de l'emploi et de la formation à mieux prévoir les changements et gérer plus en amont leurs effets sur les mobilités professionnelles.

Cette première édition, organisée conjointement avec la DRTEFP Languedoc-Roussillon, le Conseil régional et le Centre de Recherches sur les Entreprises et la Gestion des Organisations (CREGO) de l'Université Montpellier 2, aborde le thème de "l'employabilité", un sujet au cœur des réflexions actuelles sur le fonctionnement du marché du travail et la gestion de la ressource humaine.

Si ce thème fait nécessairement débat, parce qu'il contient l'idée d'une flexibilité accrue du marché du travail et d'un transfert de responsabilité vers les salariés, il ne peut que susciter l'intérêt si la lecture qui en est faite va dans le sens d'une meilleure anticipation des changements et d'une plus grande sécurisation des trajectoires professionnelles des individus.

A la lumière de la réalité régionale et d'expériences locales, les regards croisés de chercheurs, d'acteurs publics et d'experts interrogent ici ce concept d'employabilité, dans sa vocation à aller au-delà de l'accompagnement "à chaud" des mutations économiques (restructurations d'entreprises, Plan de sauvegarde de l'emploi...), dans sa capacité à se traduire en levier privilégié d'une intervention "à froid", en amont de ces mutations.

Le présent document consigne l'ensemble des questionnements et pistes d'action qui ont émergé au cours de ce séminaire inaugural. En alternant avancées de la recherche et témoignages d'acteurs, ces actes se veulent fidèles à l'esprit et à la dynamique d'échange qui ont prévalu au cours de cette journée.

La qualité des débats et des interventions, l'enthousiasme avec lequel ce séminaire a été accueilli ne peuvent que nous encourager à poursuivre nos efforts et à renouveler cette expérience enrichissante.

Alain CWICK
Président de l'OREF

SOMMAIRE

OUVERTURE ..... P 07

ATELIER 1 : L' "EMPLOYABILITE" COMME CONCEPT UTILE POUR ABORDER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ..... P 09

Avancées de la recherche
Des restructurations d'hier aux mutations d'aujourd'hui : les enjeux de l'accompagnement des transitions professionnelles ..... P 10
Claude FABRE, CREGO/ORHA-Université Montpellier 2

L'employabilité des salariés. Enjeux, mesure et limites en matière d'accompagnement des mutations économiques ..... P 14
Eve Saint-Germes, CREGO/ORHA-Université Montpellier 2

Discussion ..... P 19

Expériences et témoignages
Employabilité et reclassement des salariés : la démarche adoptée pour le cas d'une entreprise du Gard - 2004/2005 ..... P 20
Anne-Claire Turc, cabinet Evolutis ressources humaines

Le rôle de l'ANPE dans le pilotage du Plan de Sauvegarde de l'Emploi de Formica – Haute Vallée de l'AUDE ..... P 22
Christine Jontès, ALE Limoux (conseillère à l'emploi et conseiller-projet)

Discussion ..... P 24

Débat : la mobilisation et la conflictualisation autour des PSE ..... P 25

Synthèse des travaux
Observer, mesurer, agir ..... P 27
Zeineddine Khelfaoui, CRA Céreq-Université Montpellier 3

ATELIER 2 : PILOTAGE ET ANTICIPATIONS DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ..... P 29

Avancées de la recherche
L'anticipation des mutations économiques et des transitions professionnelles ..... P 30
Claude FABRE, CREGO/ORHA-Université Montpellier 2

Action collective dans le cadre d'un réseau : le cas de CAMDIB ..... P 33
Isabelle Bories-Azeau – Anne Loubès, CREGO/ORHA-Université Montpellier 2

Discussion P41

Expériences et témoignages
L'expérience de l'ACEL - Association des chefs d'entreprises du Lézignanais ..... P 43
Philippe CONTASSOT – ARACT Languedoc-Roussillon

Discussion ..... P 47

SYNTHESE DES DEBATS ..... P 48

Vers une nouvelle gouvernance territoriale ? ..... P 50
Didier TAVERNE, STS / SET-Université de Pau et des Pays de l'Adour

CLOTURE ..... P 55

LISTE DES PARTICIPANTS ..... P 57

OUVERTURE

Alain CWICK,
Secrétaire général de l'Union Départementale FO et Président de l'OREF Languedoc-Roussillon

M. Cwick accueille les participants dans les locaux du Conseil régional et remercie la DRTEFP et la Région d'avoir contribué, aux côtés de l'OREF, à la tenue de ce séminaire. Il exprime l'espoir que les changements qui affectent l'économie régionale puissent être anticipés suffisamment à l'avance afin de pouvoir prévenir et éviter des situations de crise. Anticiper les mutations économiques permettrait aussi de mieux définir les besoins régionaux en matière d'emplois et de qualifications, d'éclairer l'intervention des acteurs publics et de concevoir des réponses adaptées au problème du chômage des jeunes, particulièrement aigu en région. Il inscrit enfin le rôle de l'OREF pleinement dans le sens du développement des actions et initiatives d'anticipation des mutations, tant économiques que sociales, en partenariat avec l'ensemble des acteurs réunis autour de ce séminaire.

Max LEVITA,
Vice-président du Conseil régional Languedoc-Roussillon, délégué à l'apprentissage et à l'enseignement initial

Ce séminaire revêt une grande importance pour la Région qui essaye, dans la mesure de ses moyens, d'intervenir le plus efficacement possible. L'efficacité de l'intervention publique régionale est étroitement liée à une bonne anticipation des changements, dans un contexte où l'économie se transforme et évolue en permanence.
Un certain nombre de ces changements sont prévisibles, comme l'évolution démographique, l'accroissement de la concurrence internationale et des contraintes environnementales ou encore les modifications dans les processus de production.
L'intervention publique peut dans ce cas se situer davantage en amont des mutations économiques et constituer une alternative à la nécessité de reconvertir les salariés qui n'apparaît en définitive comme une solution qu'en situation de crise, au moment où les entreprises sont touchées par la restructuration.
L'anticipation des mutations économiques pose aussi la question de l'évaluation de leurs effets sur les qualifications professionnelles. Ce séminaire peut alors concourir à la mise au point de la politique régionale en matière de formation professionnelle et d'enseignement.
De ce point de vue, si parmi les façons d'appréhender les mutations économiques, la recherche d'activités nouvelles pour compenser la disparition d'activités traditionnelles pourrait constituer une piste intéressante, un décalage trop important entre les deux types d'activité risque de susciter davantage une substitution de ressources humaines plutôt que leur reconversion.
Dès lors, anticiper ou favoriser les mobilités professionnelles "à froid" apparaît comme un complément nécessaire à l'action de la Région en termes d'appui au développement économique, d'autant que les outils à disposition sont nombreux en matière de formation.
Ce séminaire d'échanges est donc une opportunité pour enrichir la réflexion sur l'action régionale, afin qu'elle soit plus anticipatrice et davantage tirée par la prospective. Une vision claire de l'avenir est sans aucun doute déterminante pour une intervention publique efficace.

Jacques MOREL,
Directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle du Languedoc-Roussillon

Les mutations économiques recouvrent une large notion qui est au cœur de l'action de l'Etat depuis plusieurs années. La Direction régionale du travail et ses partenaires, notamment le Conseil régional, sont engagés dans la mise en place d'une veille régionale des mutations économiques pour répondre aux besoins de collecte de l'ensemble des données émanant des nombreux observatoires de branches ou de métiers déjà existant en région. Cette mission de veille et d'observation, confiée à l'OREF, consiste à capitaliser ces données et fournir les études menées en région le plus en amont possible.
La Direction régionale du travail et la Région sont aussi étroitement associées au sein de la Cellule interministérielle de veille et d'anticipation des mutations économiques

pour travailler sur ce type d'observation, dans le sens d'une plus grande anticipation des changements.
Les mutations économiques sont souvent associées aux plans sociaux. Il s'agit cependant là de mutations conjoncturelles qui entraînent des dégâts immédiats et il existe un certain nombre de cas d'entreprises de la région touchées par des plans sociaux. L'action publique se limite alors à une intervention "à chaud", dans l'urgence, à l'image du pompier devant un incendie.
Il faut donc se situer le plus en amont possible :
- d'abord sur les secteurs en difficulté pour pouvoir opérer des transferts de métiers et envisager la pertinence de nouvelles implantations d'entreprises dans ces secteurs,
- mais, surtout, sur les secteurs qui vont se développer et pour lesquels il est intéressant d'être en accord avec la Région, afin de pouvoir se préparer à ces mutations.
L'étude réalisée par l'équipe ORHA (Organisation, Ressources Humaines et Activités) du CREGO (Centre de Recherche en Gestion des Organisations de l'Université Montpellier II), qui sera présentée aujourd'hui, a pour objet les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE). Ces PSE, qui concernent les entreprises de plus de 50 salariés qui licencient plus de dix personnes à la fois, sont relativement rares dans la région. Néanmoins, cette étude, qui porte sur une période longue, a l'avantage de proposer une réelle méthodologie et permet de disposer d'éléments intéressants pour l'avenir.
Réalisée par des universitaires, cette étude a pris en compte les partenaires sociaux et l'ensemble des parties présentes aujourd'hui. Le ministère du travail nous a fait part de son intérêt pour cette étude afin de l'utiliser ailleurs.
L'ambition est aujourd'hui forte : essayer de faire prendre conscience à l'ensemble des partenaires, Région, Etat, administrations, élus, partenaires sociaux de l'importance d'élever notre niveau collectif à une plus grande anticipation des changements.

Bruno BERENGUEL,
Directeur de l'OREF Languedoc-Roussillon

L'objectif de ce séminaire d'échanges, qui réunit une pluralité d'acteurs (organismes de formation, services de la Région, de la DRTEFP, Service public de l'emploi), est de travailler sur le fond, dans une logique de pistes d'action et de perspectives d'organisation, sur l'idée d'anticiper le changement pour mieux appréhender ses effets sur les mobilités professionnelles des individus.
A ce titre, plusieurs principes ont été retenus :
- un principe fort, au cœur du métier de l'OREF, qui œuvre à la construction partagée de la connaissance et à l'étude mais aussi dédié à la construction de l'action ; ce séminaire se veut donc participatif,
- un partenariat entre les différentes études (CREGO-UM2, CEREQ, Sciences techniques et société) qui permet d'associer la réflexion et les avancées de la connaissance scientifique au service de l'action publique,
- un partenariat entre l'Etat, dans sa fonction d'appui au développement économique et d'appui à la construction des parcours professionnels, et la Région, dans ses composantes "économie" et "emploi-formation",
- une association entre l'échelon régional – le Conseil régional, la DRTEFP - et un échelon plus local – les agences locales pour l'emploi, les directions départementales de l'emploi.
La matinée sera ainsi consacrée aux enseignements à tirer "à chaud" sur les pratiques d'accompagnement ayant eu lieu en région autour de restructurations d'entreprises.
Deux perspectives ont été favorisées :
- tirer les enseignements de ces pratiques au travers d'une formalisation par une équipe de recherche avec ses outils et son discours, pour nous aider à problématiser cette approche de l'accompagnement des restructurations,
- compléter cette approche théorique et conceptuelle par des témoignages d'acteurs ayant été directement confrontés à ces restructurations.
L'après-midi sera consacrée à une analyse et une présentation de cas concret et d'initiatives locales dans lesquels se dessinent les conditions d'une mise en œuvre d'une anticipation « à froid » des changements et de leurs effets sur les mobilités professionnelles.

ATELIER 1 :

L' "EMPLOYABILITE" COMME CONCEPT UTILE POUR ABORDER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

Avancées de la recherche

Des restructurations d'hier aux mutations d'aujourd'hui : les enjeux de l'accompagnement des transitions professionnelles

Claude FABRE, CREGO/ORHA - Université Montpellier 2

Quelques mots sur la recherche ORHA-CREGO / DRTEFP Languedoc-Roussillon

La recherche universitaire collective[1] a duré deux ans (octobre 2004 – été 2006), durée nécessaire pour prendre contact avec le terrain, développer les réseaux suffisants pour rendre l'étude faisable.

Cette étude comporte deux volets distincts mais complémentaires :

- l'accompagnement "à chaud" dans le cadre des Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), tout en sachant que le PSE est un dispositif exceptionnel (les licenciements pour motif économique concernent moins de 2 % des personnes sortant de l'emploi) et particulier dans l'accompagnement des transitions,
- l'accompagnement "à froid" dans le cadre de démarches plus anticipées mises en œuvre dans le cadre d'un système productif local.

Ce choix a été motivé par le constat que les dispositifs mis en œuvre comportent des enjeux socioéconomiques évidents mais que les retours sur expériences – réussies ou non, sont peu connus.

L'étude apporte un certain nombre de pistes et pose des d'interrogations sur le concept d'employabilité, sa mesure, son évaluation, et son utilité pour l'accompagnement des parcours transitionnels. Elle s'attache également à l'anticipation sociale dans le cadre d'un système productif local. Le tout a été cadré, validé, orienté par des entretiens auprès d'experts, ce qui a permis de mettre en évidence des tendances, des problématiques, des questions et aussi de valider certains résultats.

L'objectif de départ était d'analyser et évaluer les dispositifs d'accompagnement social des restructurations en entreprises et des mutations économiques en général. Cependant, au-delà de l'analyse des dispositifs d'aide au retour à l'emploi des salariés licenciés dans le cadre de PSE, l'étude a cherché à identifier les facteurs, le contexte économique, social et territorial, les jeux d'acteurs et les pilotages pouvant faciliter l'émergence et l'efficacité de tels dispositifs ou pouvant aussi les freiner.

Un accompagnement social des mutations économiques prioritaire aujourd'hui

Depuis les années 60, les restructurations de croissance ont laissé la place à des restructurations d'adaptation dans les années 70-80, puis à des restructurations qui sont devenues permanentes depuis le milieu des années 80. Aujourd'hui, l'expression "mutations économiques" s'impose largement (Aubert, 2002 ; Viet, 2003).

Les restructurations d'entreprises sont aujourd'hui diffuses et protéiformes

L'exemple d'une entreprise enquêtée dans l'Aude est révélateur : quinze plans sociaux ont eu lieu entre 1970 et 2003, date de la fermeture. Il ne s'agit plus de restructurations exceptionnelles, d'adaptation, mais de phénomènes continus, des restructurations qui deviennent récurrentes et qui n'ont pas uniquement lieu dans le cadre de plans sociaux: le plan social n'est que la partie immergée d'un ensemble de dispositifs d'ajustement des activités, des effectifs et des emplois.

Les restructurations sont beaucoup plus diffuses, protéiformes – concentrations, externalisations progressives, délocalisations, stratégies de coopération ou de compétition,

1 "*L'accompagnement social des restructurations d'entreprises – Etude des Plans de Sauvegarde de l'Emploi et des démarches d'anticipation*", CREGO-ORHA/DRTEFP, 2006. Menée en partenariat avec la DRTEFP du Languedoc-Roussillon et les DDTEFP de l'Aude, du Gard et de l'Hérault, cette étude a été menée sur 4 entreprises dont 3 industrielles du Languedoc-Roussillon, situées dans l'Aude, le Gard et l'Hérault. Cette étude a été réalisée par Isabelle Bories-Azeau, Alain Briole, Philippe Chapellier, Claude Fabre (coordinateur), Anne Loubès et Eve Saint-Germes, membres de l'équipe ORHA (Organisations, Ressources Humaines, Activité), au sein du Centre de Recherche sur les entreprises et la gestion des organisations (CREGO) de l'Université Montpellier 2.

réengineering à l'intérieur des entreprises, changements dans l'organisation et les rythmes de travail. On assiste donc à des évolutions régulières, permanentes, "discrètes", au niveau du périmètre des entreprises, au niveau de la macrostructure et également de la microstructure (dans l'organisation du travail).
Ces nouvelles formes d'organisation impactent l'action des intervenants publics et privés en matière d'accompagnements économique et social des restructurations. **Elles rendent plus difficile la délimitation du périmètre juridique et organisationnel**, et donc le champ de responsabilités des entreprises qui détermine en particulier les obligations qui leur sont faites en matière de recherche de solutions de reclassement pour leurs salariés.

Des dommages et des risques potentiels importants et dépendants les uns des autres

Ces mutations économiques sont indissociables du fonctionnement des entreprises. Il est difficile de nier le besoin de flexibilité qualitative ou quantitative, mais les dommages potentiels sont lourds : des dommages directs pour les salariés concernés par les fermetures ou par les pertes d'emploi et des dommages indirects, difficilement réversibles à court terme, sur le plan économique, social et territorial. Selon la plupart des experts rencontrés au cours de l'étude la durée moyenne de reconversion et de revitalisation d'un territoire est de dix ans.

Des transitions professionnelles plus complexes, plus risquées et souvent davantage subies

Le marché moderne du travail aujourd'hui est marqué par des **transitions complexes**, non linéaires, des trajectoires discontinues pour les salariés, subies ou choisies, des flux permanents d'entrées et de sorties entre l'emploi et la formation, entre emplois différents, entre emploi et chômage, entre formation et inactivité, de telle sorte que n'apparaissent plus du tout les trajectoires linéaires que l'on observait il y a une trentaine d'années.
Les transitions professionnelles sont continues parce que les mutations économiques sont continues. On assiste à une forte segmentation de l'emploi et du travail. Le modèle "cœur-périphérie" se développe dans l'entreprise. Celui-ci se traduit par le développement, voire la pérennisation, des difficultés découlant d'un autre modèle (le modèle insider/outsider développé par les économistes) avec d'un côté des salariés relativement stables sous CDI mais restant soumis à certaines contraintes et, de l'autre côté, des salariés de statut relativement précaire, peinant à sortir de la flexibilité.
Comparé à d'autres pays européens, le **risque de chômage** en France est relativement élevé. Même si l'on se réfère à des modèles comme le modèle danois, réputé pour accorder des droits en matière d'allocation chômage relativement longs pouvant aller jusqu'à quatre ans dans certains cas, le risque et la durée du chômage ne sont pas plus élevés dans ces pays-là. La durée du chômage en France, de l'ordre de 17 mois, est aussi une des plus longues parmi les pays européens.
Les **difficultés de retour à l'emploi** sont aussi exacerbées par des difficultés liées à l'offre d'emploi ainsi qu'à un manque de flexibilité et de fluidité du marché du travail. En conséquent, on assiste à un développement des mesures de responsabilisation des demandeurs d'emploi par rapport à leur parcours.
Les mobilités restent limitées mais augmentent : 12 % des salariés connaissaient des mobilités inter ou intra entreprises dans les années 1970 pour 17 % aujourd'hui. Les contrats de travail intègrent aujourd'hui des clauses qui définissent des périmètres de plus en plus larges à l'intérieur desquels les mobilités géographiques peuvent intervenir.
Les **changements de statuts** sont également beaucoup plus fréquents. Les mobilités sont de moins en moins choisies, en particulier pour les salariés les moins qualifiés ou les plus précaires.
A cela s'ajoute enfin le risque de l'**inadéquation ou de l'obsolescence des qualifications** qui accentue les aléas liés à l'emploi et qui soulève nombreux enjeux en matière de formation.
Ce constat souligne la nécessité urgente de mieux sécuriser les transitions professionnelles et explique le fort engouement pour les expériences des pays nordiques autour de la sécurisation des parcours, de la flexi-sécurité. Si ces expériences font débat, elles offrent en même temps un certain nombre de pistes de réflexion.

Un "modèle" français d'accompagnement des mutations qui souffre de handicaps

Pourquoi faut-il nourrir des inquiétudes par rapport à ce constat ? Quelles sont les limites et les risques du système d'accompagnement des transitions tel qu'il se présente aujourd'hui ?

Des transitions professionnelles insuffisamment sécurisées et anticipées

L'accès aux dispositifs d'accompagnement est inégal pour les personnes licenciées (et pour les demandeurs d'emploi de manière générale) selon leurs statuts d'origine, selon la taille de l'entreprise, selon la culture sociale de l'entreprise et le poids des représentants du personnel.
Cette inégalité d'accès aux dispositifs perdure malgré les avancées récentes en la matière comme la convention de reclassement personnalisée (dans certains bassins, il s'agit d'un "contrat de transition professionnelle"), dont peuvent bénéficier les salariés licenciés pour motif économique dans les entreprises de moins de 1000 salariés ou dans les entreprises en difficulté. Si l'on considère l'ensemble des motifs de "sortie de l'emploi", 2 % des personnes concernées relèvent d'un licenciement économique (dont un quart à un tiers dans le cadre d'un PSE), 5 % d'une fin de CDD, 16 % d'une démission. La plupart des dispositifs "élaborés" d'accompagnement concernent des salariés auparavant sous CDI.
Les **moyens engagés en cas de restructuration sont variables** d'une entreprise à l'autre. Le degré de médiatisation de l'opération a un effet sur les moyens alloués. Une conflictualisation de la situation est certainement un moyen pour les partenaires sociaux de montrer les enjeux de la restructuration et de faire pression sur la direction ou sur les actionnaires, mais elle permet aussi d'avancer sur la construction ou le renforcement des dispositifs et sur les moyens engagés dans l'accompagnement des salariés.
Les difficultés d'accès à la formation demeurent importantes même si une évolution en la matière est notable. Des inégalités apparaissent à l'intérieur des entreprises et aussi pour les personnes en dehors des situations d'emploi. Alors qu'on parle beaucoup aujourd'hui de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une majorité des formations proposées sont des formations, relativement courtes, d'adaptation à l'emploi actuel, qui ne s'appliquent que rarement au développement des compétences générales ou transversales capables de supporter des mobilités.
La logique de crise domine. La mobilisation des acteurs se fait surtout dans des situations "à chaud", peu favorables à l'accompagnement de personnes qui n'ont que rarement bénéficié d'actions et de sensibilisation en amont.
La plupart des cas qui ont fait l'objet de cette étude ont concerné des entreprises confrontées à des situations récurrentes ainsi qu'à plusieurs plans sociaux. Malgré des signaux en amont, ces situations n'ont été gérées qu'à chaud.

Un contexte institutionnel qui accentue les handicaps

La première difficulté tient à la forte **spécialisation des intervenants** qui induit une forte différenciation, un émiettement des compétences et qui vient à l'encontre de la nécessité de faire émerger un acteur collectif en-dehors des situations de crise.
Apparaissent également des **difficultés d'intégration des actions** dans des projets d'ampleur et des situations où des problèmes économiques, sociaux et territoriaux doivent être abordés de façon transversale.
Des **tensions politiques** jouent fortement au niveau des territoires et complexifient la mise en œuvre d'un certain nombre de dispositifs, de programmes de développement économique ou de revitalisation.
Aussi, malgré de nombreuses initiatives locales d'actions, de dispositifs, de systèmes de suivi (au niveau de l'ANPE, des ASSEDIC, de l'AFPA, mise en place des contrats d'employabilité territoriale dans certains bassins d'emploi...), une réelle culture de l'évaluation et de la mutualisation fait encore défaut, ce qui nuit au partage des expériences et l'apprentissage collectif.

L'employabilité : des apports potentiels pour la sécurisation des parcours

Par rapport à l'ensemble de ces éléments, quels peuvent être les apports de l'employabilité ?

Un concept qui permet de replacer l'individu au cœur des dispositifs d'accompagnement des mutations

Le premier apport du concept d'employabilité est de renforcer la place de l'individu au cœur des dispositifs d'accompagnement des parcours. L'employabilité est, dans ce cas, envisagée comme une approche transversale construite sur deux principes fondamentaux (Gazier 2003) :

- **"l'équipement des gens pour le marché"**, qui suppose une concentration des efforts sur le niveau socioprofessionnel, en renforçant davantage la formation, la sécurisation des mobilités, la fluidification des marchés du travail, le développement des compétences ;
- **"l'équipement du marché pour les gens"**, en agissant au niveau de l'offre d'emploi, de l'offre de formation et de la dynamique territoriale.

A un niveau plus opérationnel, l'employabilité est une notion utile pour organiser, piloter, évaluer les dispositifs d'accompagnement des personnes en situation de transition professionnelle. Elle permet ainsi de rendre l'individu acteur de son propre parcours

Néanmoins, envisagée à la lumière des modèles économiques qui l'utilisent, **la notion d'employabilité fait débat**, d'une part du fait de la pression que celle-ci exerce sur les personnes et, d'autre part, des risques que cette notion induit en termes de remise en cause du CDI.

Un concept qui implique une approche transversale des mutations économiques

Le concept d'employabilité est donc porteur de réflexion et de démarches qui permettent de **réconcilier l'économique, le social et le territorial** dans des démarches transversales d'accompagnement des transitions professionnelles et des mutations économiques.

Cette réconciliation est rendue nécessaire par l'évaluation, l'anticipation et le renforcement de l'employabilité des salariés et se justifie par une interaction évidente entre attractivité des territoires, employabilité des salariés et vitalité des entreprises.

Enfin, l'employabilité apparaît aujourd'hui comme une source potentielle **d'indicateurs de pilotage et de leviers de coordination** pour les acteurs publics et privés.

Pour en savoir plus

Bernard Gazier et Günther Schmid (2002)
"The dynamics of full employment : an introductory overview", in Günther Schmid et Bernard Gazier (dir), The Dynamics of Full Employment. Social Integration by Transitional Labour Markets, Cheltenham, Edward Elgar, pp 1 – 20.

Dominique Méda, avec Peter Auer, Geneviève Besse (dir.) (2005)
Délocalisations, normes du travail et politique d'emploi. Vers une mondialisation plus juste ?, La Découverte, Paris

David N. Margolis (2002)
"Licenciements collectifs et délais de reprise d'emploi", Economie et Statistique, n° 351, 2002

Jean-Paul Aubert (2002)
Mutations structurelles, mode d'emploi, Rapport de mission pour le Premier ministre, 1999-2002

Claude Viet (2003)
L'accompagnement des mutations économiques , Rapport de mission pour le Premier ministre, Ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, 2003

Avancées de la recherche

L'employabilité des salariés. Enjeux, mesure et limites en matière d'accompagnement des mutations économiques

Eve Saint-Germes, CREGO/ORHA-Université Montpellier 2

L'employabilté : un concept d'origine opérationnelle pour favoriser la compréhension des trajectoires professionnelles

L'employabilité est une notion qui vient du terrain, **d'origine opérationnelle**. Cette notion a été développée et mobilisée par des praticiens : médecins du travail, administratifs, statisticiens, consultants. C'est aussi une notion plastique, voire "opportuniste" dans laquelle chacun développera sa définition particulière, avec ses enjeux spécifiques, ses cadres d'interprétation, ses représentations.

D'un point de vue théorique, la notion est hybride, à cheval sur plusieurs disciplines (sciences de gestion, économie, sociologie, psychologie, sciences de l'éducation, droit) et la coexistence de plusieurs modèles explicatifs ne manque pas de soulever des problèmes en termes d'évaluation : quel modèle adopter, quelle définition utiliser ?

L'employabilité comme aptitude à mener des transitions professionnelles

La définition du concept d'employabilité est le fruit d'un long débat entre l'**approche individuelle** prônée par les Anglo-saxons (orientée personnalité et attitudes de la personne) et l'**approche collective**, développée en France car liée à la nature et l'ampleur du phénomène du chômage dans ce pays (orientée statistiques du chômage de longue durée).
Aujourd'hui, l'employabilité est considérée comme une aptitude dynamique et relative à l'emploi, reposant sur trois dimensions, trois capacités :
- l'employabilité **initiale** : la capacité à faire la transition entre la formation initiale et le premier emploi (une dimension de l'employabilité particulièrement saillante en France avec le problème d'insertion des jeunes) ;
- l'employabilité **interne** : la capacité à opérer des transitions à l'intérieur d'une même organisation, entre les différents emplois, les différents rôles, les différents postes (ce que l'on appelait, il y a quelques années, "la carrière"). L'évolution se fait en interne, en termes de polyvalence, de responsabilités ;
-l'employabilité **externe** : la capacité à mener les transitions entre les organisations, avec des discontinuités de plus en plus importantes au sein des parcours professionnels.
Ces notions qui sont développées par rapport à l'individu et à sa capacité et ses motivation à mener ces transitions ne doivent pas conduire à omettre l'idée de la relativité de l'aptitude. Le niveau d'aptitude des individus dépend, en effet, toujours d'un contexte géographique (territoire, bassin d'emploi), social, d'une conjoncture économique qui joueront inévitablement sur ce niveau d'aptitude.

Employabilité initiative et employabilité interactive

Sur le plan théorique, deux grands types de modèles contemporains peuvent être distingués:
- les modèles anglo-saxons basés sur l'adaptabilité proactive au travail : le niveau d'analyse est l'individu et ses caractéristiques psychologiques, la personnalité deviennent le principal facteur d'une **employabilité dite initiative**
- un autre ensemble de modèles, aux origines plus diverses (France, Pays-Bas), qui mettent l'accent sur la dualité du concept en distinguant des facteurs au niveau individuel – l'employabilité absolue – et au niveau collectif – **l'employabilité relative** – qui s'influencent mutuellement.
Cette approche de l'**employabilité interactive**, dans laquelle se situe l'étude ORHA-CREGO, prend en compte des facteurs qui relèvent à la fois du niveau individuel, du

niveau de l'entreprise et du niveau collectif.
Dans cette perspective, une typologie* a été adoptée qui distingue les facteurs individuels des facteurs organisationnels et des facteurs collectifs :

Facteurs individuels	Facteurs organisationnels	Facteurs collectifs
Professionnels	**Gestion des compétences modernisée**	**Economiques**
- qualification - niveau de compétence - performance dans le travail	- positionnement sur le moyen/long terme - dépassement de la logique d'adaptation au poste de travail - perte de contrôle sur les retours sur investissement des formations	- conjoncture du secteur d'activité - conjoncture sur le marché du travail
Psychologiques	**GRH adaptée à l'employabilité**	**Sociologiques**
- personnalité - estime de soi - confiance en soi au travail	- organisation du travail - mobilité - plan de formation	- système de reconnaissance sociale du travailleur (à travers la qualification, la VAE...)
Psychosociologiques	**Culture de l'employabilité**	**Politiques**
- identité professionnelle, attachement à l'entreprise	- véhiculer dans l'entreprise des valeurs en faveur du développement de l'employabilité (apprentissage, mobilité, innovation)	- politiques de l'emploi et politiques d'éducation et de formation
Sociologiques		
- réseaux de relations facilitant l'évolution dans la carrière et la recherche d'emploi		

* Cette typologie a été construite grâce à une revue de littérature sur les modèles développés autour de l'employabilité par les chercheurs. Elle sert de cadre d'analyse pour la présente recherche.

L'évaluation de l'employabilité

Il apparaît ainsi que la marge de manœuvre d'une démarche d'évaluation se trouve considérablement réduite par la multiplicité des facteurs à prendre en compte et par la situation dans laquelle le concept d'employabilité est mobilisé.
En réalité, les situations d'"urgence opérationnelle" sont prédominantes et les interrogations concernant le type d'approche de l'employabilité à adopter ou les facteurs à considérer sont le plus souvent évacuées. Il existe de nombreuses pratiques d'évaluation de l'employabilité, développées en situation par les acteurs, en fonction du contexte, de leurs objectifs et de leurs moyens
Evaluer l'employabilité d'un individu suppose alors d'investir deux dimensions de nature très différente à évaluer :
- la situation d'emploi : en considérant le traitement actuel du travailleur par la GRH, sa position sur le marché du travail, son statut d'emploi. Dans cette dimension, on retrouve la segmentation des travailleurs entre les salariés du "cœur" - salariés en CDI avec un seul employeur - et tous les autres : les salariés dans l'emploi mais qui ne sont pas protégés comme la première catégorie, les individus en-dehors de l'emploi, les chômeurs de longue durée. Cette première dimension présente l'avantage d'être facilement observable et qualifiable.
- les opportunités de transition professionnelle : investir cette seconde dimension suppose de s'intéresser au portefeuille de compétences détenues par les individus, à leurs parcours antérieurs et leurs projets professionnels. L'évaluation porte ici sur les aptitudes de projection de l'individu, sa capacité à développer un projet mais aussi sur les facteurs collectifs, les facteurs de contexte ainsi

que l'environnement professionnel et socioéconomique. En s'articulant autour d'un triptyque ressources de l'individu, attitude de l'individu et éléments de contexte, cette deuxième dimension est beaucoup plus subjective, donc difficile à évaluer.

Les enjeux de l'employabilité liés à la discontinuité des trajectoires professionnelles

La flexibilité croissante sur le marché du travail, les trajectoires plus discontinues, plus complexes, plus diverses sont autant d'éléments qui soulignent les enjeux de l'employabilité. La sécurisation des parcours professionnels peut ainsi prendre la forme d'une "promesse d'employabilité" de la part de l'employeur ou d'un "contrat d'employabilité" entre le salarié, l'employeur et le territoire.
Néanmoins, dans le développement de l'employabilité des personnes, la responsabilité n'échoit pas unilatéralement à l'individu, elle doit être partagée entre les trois parties qui participent à la relation : **l'employeur, l'individu et le territoire**.
Ce partage se traduit dans les faits par un **transfert de responsabilité** qui s'opère vers le salarié, appelé à prendre en main son employabilité, la gérer, la développer (initiative, pro activité dans la carrière, gestion active du parcours professionnel...).
Dans le même temps, la responsabilité de créer des conditions favorables à l'employabilité des salariés

Employeur : créer les conditions favorables au développement de l'employabilité de ses salariés	Individu : Gérer et développer sa propre employabilité individuelle	Territoire : Soutenir et développer l'employabilité collective sur un bassin d'emploi
- Partager l'information avec les salariés - Mettre à disposition des outils de gestion des compétences et des carrières - Proposer des transitions professionnelles et les accompagner	- Gérer activement son parcours professionnel et son portefeuille de compétences - Prendre des initiatives, se créer des opportunités - Saisir les opportunités de transitions proposées	- Soutenir les entreprises et les salariés en difficulté - Identifier les secteurs et métiers à risque - Développer de façon anticipée l'offre de formation, et l'offre d'emploi

Le territoire, appréhendé ici sous la forme de bassin d'emploi, est, quant à lui, en charge de soutenir l'employabilité collective (équiper le "marché pour les gens"). Le territoire peut dans ce cas agir aussi bien à un niveau "curatif" (identifier les secteurs en difficulté, les métiers à risque) qu'à un niveau "préventif" (anticiper et développer l'offre de formation, l'offre d'emploi).

L'employabilité dans les PSE : une synthèse des résultats de la recherche ORHA-CREGO/DRTEFP

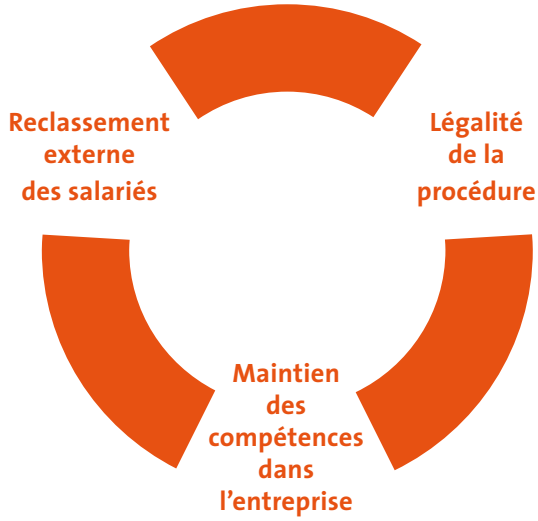
La recherche intitulée "L'accompagnement social des restructurations d'entreprises – Etude des Plans de Sauvegarde de l'Emploi et des démarches d'anticipation" a été menée sous convention avec la DRTEFP Languedoc-Roussillon. Elle a été développée sur les trois phases principales du PSE : en amont du plan social - les réflexions, la décision, l'annonce -, la négociation, la mise en œuvre – les reclassements.

L'employabilité est insuffisamment prise en compte dans les politiques de GRH

Les politiques des entreprises qui affichent l'employabilité comme un objectif de leur gestion des ressources humaines sont rares. Peu d'entreprises développent des politiques d'employabilité en amont (l'exemple de Danone apparaît comme une exception). Le concept ne se retrouve que dans les situations de crise, autour des restructurations et des plans sociaux,
L'intégration de l'employabilité aux politiques de GRH peut, en effet, s'appuyer sur les **pratiques existantes** dès lors qu'elles sont envisagées sous un angle renouvelé : la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, les politiques de mobilité ou de formation constituent autant de leviers mobilisables.
L'intégration de l'employabilité dans les processus d'accompagnement des transitions passe également par l'instauration d'un "contrat d'employabilité" ou de "promesse d'employabilité", entendu, en définitive, dans le sens d'un **contrat psychologique, social**, qui s'établit entre l'employeur, le salarié et le territoire.
Plus spécifiquement, dans les plans de sauvegarde de l'emploi, la prise en compte de l'employabilité dépendra fortement de la logique qui préside à la décision de restructuration de l'entreprise et du contexte dans lequel intervient cette restructuration.
Schématiquement, on tend à opposer les restructurations à logique financière et économique, qui se fondent sur des critères financiers et comptables pour déterminer le sureffectif, aux restructurations à logique plus industrielle. Les premières évacuent l'employabilité de l'amont du processus et les dernières, plus systémiques et à dimension stratégique, placent la GRH et les compétences au cœur des décisions. Les restructurations industrielles s'intéressent à l'employabilité à partir du moment où elles accordent aux compétences un rôle déterminant dans l'avantage concurrentiel des entreprises.

La phase de négociation du PSE : l'employabilité face à des objectifs divergents

Lorsqu'un PSE est engagé, les négociations porteront essentiellement sur le mode de départ des salariés (essentiellement par la désignation sur critères légaux ou le volontariat) et sur les dispositifs du PSE. Au cours de cette étape, trois objectifs, souvent contradictoires et difficilement conciliables, vont entrer en tension :



* **la légalité de la procédure** : le licenciement pour motif économique, une fois défini, touche un emploi et non une personne, l'employabilité fondée sur un critère individuel sera donc plus difficilement envisageable.
* **le reclassement externe des salariés** : c'est un objectif porté et soutenu à la fois par le cadre légal et par les représentants du personnel. Il s'appuie sur une logique de protection des personnes à risque, donc l'approche se fait plutôt par les risques d'inemployabilité.
* la restructuration doit **éviter une perte de compétences** au niveau interne qui peut survenir lorsque le reclassement est le seul objectif favorisé.

L'employabilité lors du reclassement

Trois grands niveaux d'analyse de l'employabilité sont identifiés au cours de la phase de mise en œuvre du plan social, au moment du reclassement des salariés :

DIMENSIONS INTERACTIVES	PRATIQUES	NIVEAUX D'ANALYSE
Employabilité Biographique **Les " ressources "**	- Bilan du parcours personnel et professionnel du salarié - Profilage du demandeur d'emploi	- Transférabilité des compétences détenues - Freins et atouts perçus pour le retour à l'emploi
Employabilité Projective **Les " attitudes "**	- Définition du projet professionnel et du parcours de retour à l'emploi - Démarches de recherche d'emploi	- Acceptabilité psychologique et sociologique du changement (deuil et identité professionnelle) - Capacité de veille d'emploi
Employabilité Relative **Le " contexte "**	- Validation du projet professionnel au regard du contexte - Suivi des démarches de reclassement - Bilan quantitatif et qualitatif du reclassement	- Faisabilité du projet de reclassement - Moyens disponibles - Contexte socio-économique

* **l'employabilité biographique** : le cadre professionnel est dépassé pour prendre en compte des éléments extérieurs au parcours purement professionnel
* **l'employabilité projective** : l'aptitude à se projeter dans un nouveau projet professionnel devient un facteur clé dans l'accompagnement de la transition
* **l'employabilité relative** : le contexte de la restructuration influe sur les conditions du passage à la recherche d'emploi et sur l'évaluation de la réussite de cette recherche.

Au-delà de ses dimensions, la question de la faisabilité du projet de reclassement en fonction des éléments de contexte demeure entière. Le projet tel qu'il se présente a-t-il des chances de réussite ? Y a-t-il de nombreuses files d'attente de chômeurs qui joueront sur le niveau de l'offre et de la demande d'emploi ?

Dans les restructurations, c'est surtout en amont, en termes d'**objet de dialogue social** et de levier des GRH qu'il conviendrait d'intégrer davantage le concept d'employabilité. C'est un objet de négociation, même s'il connaît certaines limites, c'est un élément de pilotage et d'évaluation.

Enfin, en dehors des situations de crises, deux propositions peuvent être ici judicieusement retenues : la proposition de J.P. Aubert et R. Beaujolin-Bellet de faire de l'**employabilité un objet de dialogue social** "en continu" ou encore celle de B. Gazier qui propose de développer des démarches de veille, de gestion préventive et négociée de l'employabilité, pour essayer d'**anticiper les problématiques** que soulèvent les plans sociaux.

Pour en savoir plus

Gazier B. (2003)
"L'employabilité", in Allouche J.(coord.), Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert pp.418-427; voir aussi "Les marchés transitionnels du travail", pp.862-870.

Gazier B. (2004)
"Marchés transitionnels du travail et restructurations: vers une gestion collective des transitions", Revue IRES spéciale Séminaire Restructurations, pp.301-317

Beaujolin R. (1999)
Les vertiges de l'emploi : l'entreprise face aux réductions d'effectifs, Grasset Paris.

Beaujolin-Bellet R. (2002)
"Est-il possible pour la fonction RH d'être un acteur stratégique dans les rouages des réductions d'effectifs ?", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°46 oct.nov.déc. 2002, pp. 45-58 (XIII^{ème} congrès AGRH Nantes)

Fabre C. (1997)
Les conséquences humaines des restructurations, Paris L'Harmattan.

Saint-Germes E. (2006)
"L'employabilité par ses pratiques d'évaluation lors des restructurations avec Plans de Sauvegarde de l'Emploi", Actes du XVIIème congrès de l'AGRH Reims Nov. 2006 (disponible en ligne à l'adresse suivante http://www.reims-ms.fr/events/agrh2006/ ; rubrique "texte des communications")

Discussion

Christian RANDON (DDTEFP Hérault)

Pourquoi une entreprise investirait-elle sur l'employabilité de ses agents puisqu'elle investira ainsi pour les autres ? Comment concevoir d'investir à fonds perdus ?

Eve SAINT-GERMES (CREGO-UM2)

Il faut voir les deux niveaux de raisonnement : le niveau économique, dans lequel le retour sur investissement n'est pas garanti et le niveau social, avec l'idée sous-jacente de **responsabilité sociale**, de contrat social ou de contrat psychologique. Si l'on reste sur la dimension économique, l'entreprise est soumise au problème du "braconnage" : on va venir lui prendre les ressources dans lesquelles elle a investi. Des auteurs détournent cet argument et parlent du **paradoxe de l'employabilité** : une entreprise qui développe l'employabilité de ses salariés leur envoie le signal d'une meilleure sécurisation des parcours, d'une meilleure sécurité professionnelle, ce qui va lui permettre de les fidéliser. C'est tout de même une impasse difficile à dépasser. La voie pour la dépasser réside dans cette idée de responsabilisation sociale des entreprises, de leur comportement en termes d'emploi.

Jean-Paul TEULIERE (Délégué régional au commerce et à l'artisanat pour le Languedoc-Roussillon)

Cette étude a été réalisée sur des entreprises industrielles d'une certaine taille et envisagée sous la forme des destructions d'emploi, des fermetures d'usines, etc. Dans notre région, le tissu des entreprises est à **97 % de moins de 20 salariés**, qui, pourtant, sont elles aussi exposées aux mutations économiques : faire face à une augmentation de la demande, à un besoin de recrutement ou de recherche de collaborateurs assez souvent infructueuse faute de trouver les qualifications nécessaires. En quoi l'employabilité, également fondamentale pour ce secteur, est-elle impactée par vos études et vos pistes de réflexion .

Claude FABRE (CREGO-UM2)

C'est une question difficile. Notre clé d'entrée a été l'individu et l'accompagnement social. En tant que chercheurs, nous sommes confrontés, sur ces questions, à une difficulté majeure : **la repérabilité du terrain**. Le PSE permet de repérer des cas dans lesquels s'organisent un dialogue social, une démarche, une réflexion, dans lesquels se mobilisent des acteurs. Une fois repérés, ces cas permettent, du point de vue de l'individu, de comparer des dispositifs d'accompagnement et de dialogue social, de concertation, d'anticipation. Des éléments allant dans ce sens peuvent sûrement être transposés sur ce qui constitue l'ensemble du tissu économique, en prenant en compte les manques ou les domaines qui restent à creuser.

Gilles CHAMPENOIS (Directeur départemental du travail et de la formation professionnelle du Gard)

A plusieurs reprises, vous faîtes apparaître le territoire ; comment le définissez-vous et l'incarnez-vous ? Comment devient-il le "**territoire**", élément opérationnel d'une restructuration, sous quelque forme que ce soit ?

Claude FABRE (CREGO-UM2)

La première façon de définir le territoire est la manière institutionnelle et administrative – le territoire est une zone géographique délimitée, un bassin d'emploi délimité a priori, par la DATAR en particulier. D'un autre point de vue, le territoire est le périmètre pertinent dans lequel peut s'organiser une **action collective**. C'est une problématique qui se pose au cas par cas ; nous avons pu le voir dans l'obligation de revitalisation faite aux entreprises dont les licenciements économiques ont un impact important sur le bassin. En général, la définition du territoire pertinent se fait dans ce cadre-là et fait l'objet de négociations qui constitueront une part importante de la convention de revitalisation telle que définie entre le préfet, la Direction Départementale du Travail et les acteurs du territoire. Les démarches de revitalisation mises en œuvre dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi se superposent à d'autres démarches, plus anciennes, de développement économique au niveau du territoire - à l'exemple de la haute vallée de l'Aude : des systèmes de pilotage se superposent alors que les enjeux politiques ne sont pas toujours très compatibles au moment où ces dispositifs sont mis en place.

Expériences et témoignages

Employabilité et reclassement des salariés : la démarche adoptée pour le cas d'une entreprise du Gard – 2004/2005

Anne-Claire Turc, cabinet Evolutis ressources humaines

La société Evolutis-Ressources humaines est une société de conseil qui gère des antennes emploi sur les deux régions PACA et Languedoc-Roussillon. Mon propos aujourd'hui concerne l'antenne emploi mise en place pour une entreprise gardoise pendant un an, au sein de laquelle nous sommes intervenus dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE). Aussi, entre juin 2004 et septembre 2005, nous avons pris en charge l'accompagnement de 76 personnes.

Un reclassement des salariés fortement influencé par le contexte de l'entreprise

Le reclassement des salariés de cette entreprise intervient dans un contexte particulier : un site de production relativement éloigné de bassins d'emploi plus actifs, comme ceux d'Alès, de Montpellier et de Nîmes, des métiers spécifiques liés à un secteur d'activités en difficulté tant au niveau national que régional et, enfin, des niveaux de qualification relativement bas.
La moyenne d'âge des salariés concernés par le reclassement était relativement peu élevé : 40 ans contre 45-50 ans généralement observé dans d'autres PSE dans l'industrie.
A partir de là, notre intervention sur le reclassement des salariés a consisté à travailler sur le niveau d'employabilité des candidats et sur leurs capacités à retrouver une activité, soit sur un bassin d'emploi proche, soit au-delà.

Une approche individualisée du reclassement

Les informations que nous avons eu à mobiliser à cet effet ont dépassé celles concernant la formation et les compétences professionnelles pour embrasser plus largement le marché de l'emploi, les postes émergents, les profils requis. Nous avons travaillé sur la mobilité géographique et fonctionnelle des candidats, sur leur capacité à suivre et à intégrer des formations et à s'intégrer à un nouvel environnement. Chaque individu représente donc un cas particulier, avec des contraintes et un projet de vie particulier.
Notre mission débute toujours avec un **bilan personnel et professionnel** similaire à un bilan de compétences. L'accent est mis sur le portefeuille de compétences de chaque individu, compétences professionnelles et extraprofessionnelles. De ce portefeuille émergeront des projets professionnels, cohérents par rapport à un projet de vie et à leur marché de l'emploi.

Des réponses différenciées en termes de mobilité

La **mobilité géographique** est apparue comme une option envisageable pour un certain nombre de salariés. Ces personnes étaient prêtes à quitter leur territoire (bassin d'emploi Vigan – Ganges – St-Hippolyte) pour pouvoir conserver leur métier. Les administratifs, un comptable et des employés en logistique ont ainsi retrouvé une activité sur les bassins d'Alès, de Nîmes et de Montpellier.
Pour les autres, notre action s'est focalisée davantage sur **la mobilité fonctionnelle**, autrement dit sur le changement de métier. Ce travail a nécessité, en amont, une étude du marché de l'emploi pour identifier les types d'emploi émergeants et les profils requis.

Le transfert de compétences et l'adaptation au poste de travail

L'étude du marché de l'emploi a permis de mettre en évidence des possibilités de recrutement dans les entreprises du secteur agro-alimentaire. Nous avons donc agi sur le transfert de compétences et l'adaptation au poste de travail. Les compétences développées par les salariés dans l'entreprise concernée par le PSE ont pu être transférables dans une autre entreprise, dès lors que l'on restait dans le secteur industriel et sur un travail à la chaîne. Pour les autres métiers, une formation était requise.

L'acquisition de compétences nouvelles par la formation

En 2004, la demande sur l'emploi d'aide à domicile était forte, mais sur des postes qualifiés, demandant une formation spécifique, le DEAVS (diplôme d'Etat d'auxiliaire de vie sociale). Un DEAVS a été alors mis en place, les personnes l'ayant suivi et obtenu sont aujourd'hui à 100% en poste.
L'étude du marché de l'emploi a permis également d'identifier, sur le bassin d'emploi, un certain nombre de métiers porteurs dans le secteur du bâtiment. Des salariés ont ainsi été guidés vers des formations qualifiantes (CAP, BEP) dans la maçonnerie, la plomberie, l'électricité. Ces personnes ont retrouvé une activité dans des entreprises existantes ou ont créé leur propre activité.

Expériences et témoignages

Le rôle de l'ANPE dans le pilotage du Plan de Sauvegarde de l'Emploi de Formica – Haute Vallée de l'AUDE

Christine Jontès, ALE Limoux (conseillère à l'emploi et conseiller-projet)

La haute vallée de l'Aude est touchée par une forte désindustrialisation. Le Plan de sauvegarde de l'emploi de l'entreprise Formica intervient après un premier traumatisme dans la région : la disparition de l'entreprise Myris. L'enjeu du pilotage de ce PSE était de parvenir à de meilleurs résultats que ceux obtenus par le passé.

Une nécessaire clarification des rôles des différentes parties prenantes au PSE

Le PSE de l'entreprise Formica a démarré en février 2004 et s'est terminé en avril 2006. Une commission de suivi se réunissait chaque mois, à laquelle participaient le Conseil Régional, la DDTEFP, l'ASSEDIC, la cellule de reclassement, des représentants de l'ANPE et des représentants de l'entreprise (direction et syndicats de salariés).
L'Agence locale de l'emploi de Limoux a considéré qu'il était important de clarifier les rôles respectifs de la cellule de reclassement et de l'ANPE. Une **convention de coopération** fut donc mise en place dans ce sens afin de déterminer comment le travail de l'ALE pourrait se poursuivre après celui de la cellule au-delà du congé de reclassement.

Une collaboration dictée par l'urgence du retour à l'emploi

Si la cellule de reclassement a convenu d'assurer les missions qui lui incombent (cf. encadré), l'ANPE, elle, s'est engagée à fournir des informations nécessaires à la cellule pour la mise en place des mesures facilitant le reclassement - les contrats aidés, les mesures mises en place par l'ASSEDIC - afin d'informer au mieux les consultants qui s'occupent du reclassement.
Certaines prestations de l'agence pouvant aider la cellule étaient aussi mises en œuvre, comme des essais de travail, des évaluations de compétences professionnelles, les services à distance de l'ANPE, les offres, le parcours de formation.
L'enjeu était de réussir cette collaboration et de faire en sorte que le **plus grand nombre de salariés concernés par le plan social retrouvent rapidement un emploi**. Rapidement, parce qu'aujourd'hui il est urgent, lorsqu'il y a un plan social, de provoquer une réaction chez les personnes concernées par le licenciement : on a de moins en moins de temps pour faire le deuil dans une entreprise que l'on va quitter, surtout sur un territoire proposant peu d'emplois.
Par conséquent, il nous a souvent fallu faire preuve de réactivité : certaines personnes ne réalisaient pas qu'il fallait entamer des recherches d'emploi et se mobiliser rapidement. L'impact sur ce public a été d'autant plus fort que la réaction a été rapide.

Une synergie entre les acteurs

Dans cette perspective, la cellule a souvent sollicité l'ALE, avec l'ASSEDIC, pour un certain nombre de recadrages et pour toutes les actions de formation. **Le contact entre la cellule de reclassement était régulier avec l'agence**, de manière à ce que tous les résultats soient optimaux.
Chacun se sentait concerné par ce qui se passait au sein du bassin d'emploi. La majorité des salariés touchés par le PSE vivaient en effet sur un bassin d'emploi où la mobilité était difficile, avec une vie de famille, une maison, sur un territoire difficile dans lequel la reconversion professionnelle n'est pas évidente.
Une synergie s'est ainsi installée entre les différents acteurs - Région, DDTEFP, ASSEDIC, la cellule de reclassement, ANPE, représentants de l'entreprise (direction et salariés), ce qui a permis d'obtenir un résultat positif.

Poursuivre l'accompagnement au-delà du PSE

Le travail de l'ANPE a ensuite consisté à prendre en compte le **travail réalisé en amont**, pendant la cellule de reclassement, sur les projets des personnels, sur les actions de formation, afin de pouvoir les mener à bien au-delà du congé de reclassement.

Aujourd'hui, quelques personnes demeurent inscrites à l'agence, notamment celles qui sont éloignées de l'emploi pour des raisons de santé ou d'âge : une vingtaine de personnes sur les 140 touchées par les licenciements.

Les cellules de reclassement

"Les cellules de reclassement font partie des dispositifs d'accompagnement de salariés licenciés (ou menacés de l'être) pour motif économique (...) Composées de salariés de l'entreprise et/ou de consultants extérieurs, les cellules de reclassement ont principalement pour objectif d'assurer d'une part l'accueil, l'évaluation, l'orientation, le conseil et l'aide à l'emploi des adhérents et d'autre part la prospection d'offres d'emploi. Si les législateurs ont souhaité renforcer le contenu des plans sociaux, c'est non seulement pour impliquer l'entreprise dans les décisions qu'elle prend (l'Etat participe à 50% des frais de fonctionnement), mais aussi pour promouvoir une plus grande individualisation du traitement des problèmes d'emploi car le licenciement économique affecte le plus souvent des salariés à ancienneté longue dont le reclassement est difficile. Les cellules de reclassement s'inscrivent donc dans un espace plus large composé par l'ensemble des partenaires privés et publics qui se chargent des problèmes de reclassement et de reconversion."

Olivier Mazade, "Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage. Le cas de Metaleurop et des Houillères du Nord", Revue de l'IRES, n° 47 - 2005/1

Discussion

Jacques COLOMINES (DDTEFP 30)

Les cellules de reclassement, avec les moyens dont elles disposent, ne produisent-elles pas un simple **changement dans la file d'attente** des personnes qui veulent retrouver un emploi ? Ces cellules ont certes des moyens supplémentaires mais, d'après les analyses portant sur les besoins du marché du travail, il s'avère que ces dernières accaparent ces emplois. Les entreprises, avec les moyens d'incitation à l'embauche, reprennent plus facilement des ex-salariés au détriment des demandeurs d'emploi. L'effet est-il donc vraiment supplémentaire ?

Christine JONTÈS (ALE Limoux)

Cela pourrait effectivement ne constituer qu'un changement dans la file d'attente. Cependant, dans le cas du PSE Formica, la convention signée avec la cellule de reclassement réglait en partie cette question dans la mesure où était mis en place **un système de communication des offres** recueillies par le réseau de la cellule directement auprès des entreprises. Ces offres étaient proposées en priorité aux salariés de la cellule et transmises à l'ANPE quinze jours après. Cependant les agents de l'ANPE, également présent sur le terrain, avaient eux aussi connaissance de ces offres. Ces dernières étaient donc proposées autant aux salariés de la cellule qu'aux demandeurs d'emploi "classiques". De ce point de vue, à part peut-être les mesures incitatives et encore, - les chefs d'entreprises tiennent plus compte des profils que des mesures d'incitation - les demandeurs d'emploi n'ont pas été lésés.

Geneviève FABRE (DRAF Languedoc-Roussillon)

On constate effectivement que dans des situations de crise on met en avant des réponses de type "gestion des dispositifs". Mais parallèlement, si l'on regarde l'évolution de la personne, il y a des phases d'écrasement, de déconstruction, de reconstruction et tout cela est long. Dans quelle mesure fait-on alors **intervenir la formation ?** Dans les situations qui ont été relatées, il y a-t-il eu des formes plus appropriées que d'autres à cette reconstruction - je pense notamment à la part du collectif par rapport à la part de l'individuel - et comment se fait le lien ? Est-ce que les réponses formation sont des réponses formation sur mesure, un peu à la carte, ou est-ce que, sil s'agit d'une qualification, la personne rentre dans les dispositifs déjà existants ? Dans ce cas, comment se fait le lien avec l'organisme de formation pour continuer quand même à suivre la personne ?

Christine JONTÈS (ALE Limoux)

Il faut bien évidemment tenir compte des dispositifs existants, notamment des dispositifs de formation longue. Dans le cas du plan social de l'entreprise Formica, la réponse "formation à la carte" était encore possible et il a fallu bien sûr la prendre en considération. Cependant, le **manque de mobilité** de la personne pour suivre une formation sur un lieu éloigné de son domicile a souvent constitué un écueil. Ce sont donc les dispositifs qui se trouvent à proximité du lieu de vie de la personne qui ont été principalement mobilisés. Il peut donc effectivement exister une mosaïque de dispositifs plus appropriés au besoin de la personne, plus à la carte, mais ceux-ci ne tiennent pas forcément compte des freins, des contraintes personnelles de chacun ou encore des métiers en tension sur le bassin d'emploi.

Didier JEDLICZKA (CARIF)

La formation est effectivement à interpeller sur ces problématiques. Néanmoins, la formation ne peut venir qu'en accompagnement et en appui des dispositifs mis en œuvre. En amont de ce qui s'est dit ce matin sur la notion d'employabilité, ma question porte sur le sens de la relation que vous établissez entre **employabilité et compétence**. Est-il possible de préciser cette relation car il va sans dire que la compétence intéresse aussi la formation ?

Eve SAINT-GERMES (CREGO-UM2)

La compétence est la **ressource principale** d'employabilité. Il existe d'autres ressources comme la personnalité mais c'est par la compétence que l'on va avoir la principale clé d'entrée dans la notion d'employabilité. Au niveau des entreprises, la manière de gérer l'employabilité passe donc avant tout par la gestion des compétences. Une gestion des compétences modernisée est bien une pratique qui doit être au cœur de la gestion de l'employabilité. La formation est clairement un des leviers les plus puissants pour développer l'employabilité.

Débat

Mobilisation et conflictualisation autour des Plans de Sauvegarde l'Emploi

Gilles ROUSSELET (Union régionale CFDT)

On a évoqué les mobilisations, pouvez-vous nous dire quelle a été **la mobilisation des acteurs locaux** au moment de l'accompagnement du plan : en général, tout le monde est dans la rue, du maire au dernier militant syndical, mais quid de la mobilisation après coup, lors des visites concrètes aux décideurs ?

Anne-Claire TURC (Cabinet Evolutis)

Dans le cas de l'entreprise dont nous avons accompagné le PSE, il n'y a pas eu de postes proposés directement au niveau de la mairie ou d'une collectivité territoriale. En revanche, après, tout le monde a travaillé dans le même sens, l'entreprise, la direction du travail, les délégués, le but étant que chacun retrouve une activité correspondant à son **projet professionnel** et à un **projet de vie**. Après, cela dépend des contextes, il peut y avoir des leviers plus importants.

Jacques MOREL (DRTEFP Languedoc-Roussillon)

Quel est le rôle du **conflit social lourd** dans un PSE ? J'ai en tête le bassin d'Alès, la mine de Salsigne : on ne traite pas de la même manière les mineurs de Salsigne qui descendent de temps en temps avec leurs scraps pour mettre 15 à 20 tonnes de gravier devant la direction du travail des gens "bien propres" sur Montpellier. Ce n'est **pas neutre** : il est clair que là ou il y avait des conflits lourds, les plans sociaux arrachés au niveau central - le niveau local a beaucoup moins d'emprise sur la conduite des plans sociaux lourds - étaient d'autant plus favorable aux salariés qu'il y avait des expressions fortes, bruyantes et musclées.

Claude FABRE (CREGO-UM2)

Je peux apporter quelques éléments de réponse. Pour ce qui concerne la mobilisation : le conflit social favorise certes la mise en place de cellules de type **"cellule de crise"** qui ont le mérite de réunir rapidement les principaux acteurs publics et privés concernés et d'accélérer la recherche de certains financements, mais leur efficacité sur le long terme est variable et dépend de la volonté des acteurs de collaborer et de dépasser leurs clivages. Nous avons pu le voir dans plusieurs cas.
Quand on parle de conflictualisation, il y a un autre aspect à prendre en compte : la procédure obligatoire qui est à suivre en cas de plan de sauvegarde de l'emploi ne donne qu'un pouvoir d'**information-consultation** aux représentants de personnel. Autrement dit, la conflictualisation, au sens large, n'est pas uniquement une forme de blocage de la procédure mais elle permet de **rééquilibrer le rapport de force** et de rentrer réellement dans une négociation. Dans certains cas, la négociation est impossible principalement en raison du manque de légitimité de la restructuration pour les salariés et leurs représentants, ou du manque de moyens engagés pour le PSE.
Nous avons ici parlé de l'effet media, mais il y a un acteur que nous n'avons pas suffisamment évoqué, c'est l'expert. Il existe en effet un certain de nombre de réseaux d'experts auprès des comités d'entreprises qui jouent un rôle important dans la négociation préalable entre les dirigeants et les représentants du personnel mais aussi dans la mobilisation des acteurs du territoire.

Gilles CHAMPENOIS (DDTEFP 30)

La conflictualisation des opérations de restructuration apporte en effet un nid dans le traitement des salariés, tout spécialement lorsqu'ils ont en face d'eux un grand groupe industriel. Cette conflictualisation est, dans le même temps, un exercice extrêmement difficile pour le représentant du personnel. C'est un exercice difficile car il implique en cours de conflit un **revirement dans la stratégie** des organisations syndicales.
En règle générale, un conflit ne conduit jamais une entreprise à renoncer à une opération de restructuration. Cela l'allonge considérablement mais in fine, le résultat est toujours le même. Par conséquent, les organisations syndicales doivent le plus souvent passer d'une stratégie de blocage prévalent à un moment vers une stratégie de négociation. La chose n'est pas facile et ce revirement, s'il venait à échouer, peut contribuer à fortement aggraver la situation.

Par ailleurs, lorsque la conflictualisation est très violente et devient extrêmement médiatique localement, des éléments de blocages peuvent intervenir au sein même du bassin d'emploi et compliquer considérablement les opérations de reclassement pour les cellules de reclassement.
D'une manière générale, le traitement des restructurations est conçu comme le **traitement d'une crise**, une crise brutale et forcément limitée dans le temps. Lorsque les acteurs considèrent qu'ils sont sortis de la crise, que ce soit l'entreprise, les pouvoir publics ou encore dans certains cas les organisations syndicales, il y a une retombée de la tension qui se répercute inévitablement sur le niveau de mobilisation. Par conséquent, lors des opérations de reclassement il est souvent difficile de maintenir le même niveau de mobilisation constaté au moment de la gestion de la crise.

Gilles ROUSSELET (Union régionale CFDT)

Pour réagir aux propos de M. Champenois, oui... mais ! Nous avons l'exemple en Languedoc-Roussillon, à travers le cas de l'ardoise, d'une crise relativement bien gérée parce que l'employeur, ARCELOR, a adopté comme stratégie d'informer très tôt et très en amont les organisations syndicales au sein de l'entreprise pour les associer à la gestion de la crise. Si l'on peut que s'en féliciter du point de vue du fonctionnement interne, cela reste aussi un cas précis de **non-association du territoire** qui a eu des conséquences néfastes sur le bassin d'emploi. La crise a été bien gérée à l'intérieur de l'entreprise, il y a eu un très bon dialogue social, une bonne anticipation et un accompagnement de la mutation économique mais à aucun moment le territoire n'y a été associé. Aujourd'hui le territoire pâtit de cette crise avec un comité de bassin d'emploi où les organisations syndicales n'étaient à l'origine pas associées et où il a fallu taper du poing pour arriver à en faire partie.
Notre débat se pose beaucoup sur les mutations économiques et leurs impacts sur des grandes entreprises mais en Languedoc-Roussillon les mutations économiques affectent en premier lieu les **TPE-PME**. Pour travailler la question de l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques des TPE-PME, il va falloir que se mettent autour de la table non seulement les organisations syndicales de salariés et d'employeurs mais aussi les responsables territoriaux parce que là il s'agit effectivement d'une réflexion sur la **vie et la survie** des territoires.

Synthèse des travaux

Observer, mesurer, agir

Zeineddine KHELFAOUI
Université Montpellier 3 - Centre régional associé Céreq

Un lien évident entre mutations économiques, employabilité et action des pouvoirs publics a fait l'objet des interventions de cette matinée et je vous propose d'en extraire les points essentiels sous la forme d'une synthèse.
Les premières interventions ont permis de stabiliser la notion de mutations économiques comme la résultante d'un certain nombre d'enjeux globaux qui pèsent sur les territoires. Ces enjeux sont perceptibles au travers d'un ensemble de tensions concurrentielles, de restructurations, de reconfiguration des marchés. En témoigne l'usage récurrent des notions suivantes : "anticipation, reconversion, mobilité…". Face à cette configuration, les acteurs publics se situent dans une logique qui s'organise autour de trois entrées, de trois mots-clés : OBSERVER, MESURER, AGIR

D'abord, OBSERVER

Effectivement beaucoup d'observatoires se créent en région, et à juste titre. Cependant, comme cela a été soulevé lors des débats, OBSERVER suppose de changer de lunettes, de cesser d'observer uniquement la grande entreprise pour aller voir aussi les TPE, dans leur dynamique et dans leur inscription sur le territoire. Changer de lunettes, c'est également cesser d'observer uniquement les territoires comme l'effet induit de la politique des grandes entreprises, mais OBSERVER ce qui peut être généré comme croissance endogène en dehors de la grande vérité des très grandes entreprises. Cela est une première entrée qui me semble intéressante.

Ensuite MESURER

Aborder les mutations économiques c'est aussi mesurer et anticiper les risques sociaux. Cela a été dit. Là nous nous retrouvons face à une grande contradiction : celle de gérer les urgences qui sont nécessairement des urgences de court terme, et de gérer des nécessités de moyens et de long terme. Et cette mesure est d'une très grande complexité, ce qui soulève de nombreux paradoxes sur lesquels je reviendrai en conclusion.

Enfin AGIR

L'action, cela a été dit, c'est la nécessité de rationaliser les dispositifs, d'innover, d'intégrer plusieurs dimensions que sont la dimension individuelle et collective, la dimension entreprise et territoires, la dimension petites et grandes structures. Autant de paramètres qui confrontés les uns aux autres, rajoutent en complexité dans la mise en œuvre d'une action publique.
L'approche des mutations économiques soulève de nombreux questionnements. Les aspects qui ont été abordés sont relatifs à l'accompagnement des salariés, à la notion de risque-chômage, en lien avec celle d'employabilité et de contrat social :

L'accompagnement social des entreprises et des salariés

Evidemment les restructurations sont un phénomène récurrent, elles se déroulent sur de nombreuses années. Cela pose effectivement le champ des responsabilités, notamment des entreprises au regard de leurs salariés. Cela a été dit par Claude FABRE. Je dirais que l'accompagnement social des entreprises pose le délicat problème de la définition des frontières mouvantes entre l'entreprise d'aujourd'hui et ce qu'elle sera demain.
La nécessité du conflit social pour gérer, pour accompagner les situations et les reclassements renvoie à mon sens à la question de l'employabilité, qui pose débat dans les disciplines tant économiques, que sociologiques, que gestionnaires.
En tant qu'économiste je ne connais qu'une sorte d'employabilité, c'est l'employabilité individuelle. D'ailleurs dans les exemples qui ont été évoqués ici, il est question d'employabilité individuelle et nous risquons à mon sens de tomber sur les risques de cristallisation, voire de stigmatisation d'un certain type de population ou de territoire.
La question de la place du salarié dans et hors de l'entreprise est alors posée et avec elle celle de la transition professionnelle.

La notion risque-chômage a été développée

Sur cette notion, il y a quand même une lecture assez déterministe, alarmante, voire catastrophique. En effet, en France le chômage est plus élevé qu'ailleurs, sa durée est un peu plus forte, les difficultés de retour à l'emploi beaucoup plus délicates et sur des emplois précaires et ainsi de suite… Il ne faut pas omettre ici de rapporter un certain nombre d'expériences qui sont quand même intéressantes et notamment celles conduites au sein des très petites entreprises. En même temps que la crise touchait nombre d'emplois dans les grandes entreprises, les TPE se maintenaient dans un équilibre global et

relatif. Cet équilibre et ce "contrat social" qui existe encore en France malgré quelques centaines de milliers de chômeurs, a été maintenu grâce à la TPE.

Pour conclure, je retiendrai quatre points qui résument à mon sens les interventions et les débats qui ont été produits ce matin.

1- Le premier point qui pose débat c'est le problème de la **temporalité entre le reclassement d'un coté et la revitalisation territoriale d'un autre coté**. Pour moi le reclassement c'est toujours dans une logique à court terme et très individuelle. Tandis que la revitalisation se déroule sur des temps un peu plus longs, il y a une vraie contradiction entre ces deux aspects-là mais peut-être que nous pouvons requestionner cet aspect.

2- Le deuxième point de conclusion qui a été mis en avant tout à l'heure et le problème du reclassement comme une **gestion de files d'attente** voire de nouvelles hiérarchies d'employabilité sur le marché du travail. Quid de l'effet d'aubaine ? Existe-t-il ou pas ? Est-ce que lorsque l'on mène un plan de reclassement, un effet d'aubaine peut se générer et effectivement donne lieu à une nouvelle hiérarchie dans la file d'attente ? Une priorité serait affichée pour les salariés qui sont dans le plan de reclassement et les autres se retrouveraient en queue de la file.

3- Le troisième point de conclusion concerne le **rôle du conflit social dans la mise en œuvre des programmes ou des politiques de reclassement.** Est-ce que la nature d'un conflit peut accélérer la procédure de reclassement ou pas ? Claude FABRE parlait de rééquilibrage du rapport de force. Oui, mais il a été dit ce matin que ce rééquilibrage du rapport de force pouvait rallonger la procédure au risque de générer des effets pervers et des effets négatifs. Le conflit contient en lui-même un aspect très discriminant pour les entreprises du fait de leur taille. Evidemment, une entreprise de petite taille ne peut pas gérer un conflit comme une entreprise de grande taille. Il faut être attentif à cette notion de conflit, cela génère une certaine image, mais dans la réalité économique des systèmes productifs cela est discriminant pour toutes les petites entreprises qui ne peuvent pas se "permettre" un conflit social.

4- Enfin, le dernier point concerne **les trois temps de mobilisation en temps de crise.** La mobilisation d'avant crise, cela a été dit à travers l'expérience d'ARCELOR, suppose un travail de mobilisation des forces en présence, sociales et économiques qui essaient d'anticiper la crise. Le temps de mobilisation pendant la crise qui pose le problème de la temporalité, de l'urgence. Et la période de l'après crise, avec ce qu'il reste sur le territoire et ses perspectives de développement.

ATELIER 2 :

PILOTAGE ET ANTICIPATIONS DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

Avancées de la recherche

L'anticipation des mutations économiques et des transitions professionnelles

Claude FABRE, CREGO-ORHA, Université Montpellier 2

En transition avec les propos de cette matinée sur l'accompagnement – surtout à chaud – des restructurations, mon propos ici vise à souligner comment un certain nombre de travaux, d'expériences, d'initiatives, d'interrogations, de rapports, notamment les travaux de la MIME - Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques - donnent à voir aujourd'hui quels sont les enjeux, les problématiques, les dispositifs qui permettent de développer l'anticipation.

De l'accompagnement "à chaud" à l'anticipation : une volonté affichée mais des pratiques timides

Le constat semble partagé que l'accompagnement à chaud des restructurations s'est aujourd'hui fortement professionnalisé en dépit de limites inévitables liées à l'efficacité du reclassement. Les dispositifs se professionnalisent mais leur efficacité est fortement limitée par le fait que l'on intervient en période de crise.

Un accompagnement "à chaud" des restructurations parfois inévitable

Intervenir en période de crise n'est pas aisé, que ce soit au niveau social puisque les salariés sont souvent peu préparés et que la rupture provoque un choc qui freine leur capacité à se reconstruire ou retourner vers l'emploi ; ou que ce soit au niveau des territoires souvent déjà fragilisés, lorsqu'une masse de salariés arrive sur le marché de l'emploi. Dans ces cas de figure, l'absorptivité du territoire est forcément limitée.
Les aides particulières accordées au titre de la revitalisation aux anciens salariés, et aussi aux salariés du bassin d'emploi, permet de les accompagner sur un projet de création d'entreprise. La revitalisation permet alors de créer des emplois nouveaux qui jusque-là, pour certains, n'existaient pas sur le territoire.
Dans les situations d'accompagnement "à chaud" des restructurations, les dispositifs qui permettent de repérer les offres d'emploi disponibles n'agissent pas forcément en temps réel. Néanmoins, une offre d'emploi relativement constante permet d'intervenir sur l'ordre des files d'attente.

L'anticipation : un principe et un état d'esprit qui rompt avec la logique de crise

Les pouvoirs publics et des partenaires sociaux partagent la volonté de développer l'anticipation et de passer de l'accompagnement à chaud à l'accompagnement à froid - ou à tiède. Mais qu'est-ce vraiment que l'anticipation ?

L'anticipation est avant tout un état d'esprit et une attitude **qui rompt avec la logique de crise**. Avant d'être des outils et des dispositifs, c'est un **accompagnement continu** qui repose sur une "gouvernance transversale", c'est-à-dire qui prend en compte les problèmes économiques, sociaux et territoriaux. C'est un accompagnement continu en-dehors des périodes de crise où traditionnellement nous avons plus de difficultés à mobiliser les acteurs collectifs. Deux priorités semblent aujourd'hui se dessiner dans ce sens qui préfigurent la nature des chantiers à développer.

La première priorité c'est prévenir les mutations. L'expérience de restructuration brutale et à chaud a fait évoluer les pratiques de gestion des ressources humaines et de dialogue social dans les entreprises. Avec le développement des accords de méthode dans le cadre de ces restructurations, voire des accords de méthode sur les restructurations, nous sommes surtout sur un "l'accompagnement à tiède". En l'occurrence, la planification du traitement des sureffectifs permet l'étalement des départs par des mesures douces en s'appuyant sur les départs naturels.
La deuxième priorité, c'est le partage des diagnostics. Il s'agit du partage précoce de l'information à l'intérieur de l'entreprise entre les dirigeants et les partenaires sociaux, mais également entre les entreprises, ou au

niveau de la branche. Cette question se pose également sur le plan territorial et politique : aujourd'hui, une des difficultés qui se pose aux acteurs publics en charge de l'accompagnement de ces mutations, notamment les collectivités, est bien celle du manque de partage de l'information issue des diagnostics des entreprises ou encore de l'information interinstitutionnelle.

Des dispositifs spécifiques qui permettent de développer l'anticipation en amont

La réflexion sur l'anticipation des mutations économiques est relativement récente. Les premiers travaux de la MIME (Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques) datent de 2002. Cette réflexion a été poursuivie ensuite avec Claude VIET, Jean-Pierre AUBERT, et avec la mise en place de la MIME au niveau des régions. Cette réflexion relativement récente nécessite donc un **besoin certain de conceptualisation, d'organisation et d'opérationnalité.**
Il existe néanmoins un certain nombre de dispositifs spécifiques en France en matière d'accompagnement des transitions, en matière d'observation des mutations. Une mise en synergie reste à organiser, à construire autour de ces outils :
- des dispositifs spécifiques au niveau de la détection et de l'évaluation des risques. Ce sont des dispositifs de veille, par filière industrielle, par métier, ou par zone géographique, qui sont la base des systèmes d'anticipation,
- des observatoires, systèmes d'accompagnement, structures de rapprochement au niveau des territoires comme les Comités de bassin d'emploi,
- des dispositifs de préparation et d'accompagnement des salariés comme les EDDF ou les EDEC, dispositifs classiques qui peuvent être utilisés aussi en-dehors des situations de crise et davantage en amont,
- des programmes innovants, mais aussi moins fréquents, de développement de l'employabilité en dehors des périodes de crise.
A la différence d'une GPEC classique, l'anticipation est une démarche qui ne concerne pas uniquement le domaine social et le domaine de la gestion de la ressource humaine. C'est une démarche transversale, multidisciplinaire avec des implications à différents niveaux. L'anticipation peut certes utiliser la GPEC, l'utilise même dans certains cas, mais elle s'appuie également sur d'autres outils.

Le problème essentiel que pose l'anticipation est finalement peut-être moins un problème d'outillage mais davantage un problème de gouvernance, de gouvernance politique au niveau du territoire sur la façon de mettre en synergie ces outils. Le cas de CAMDIB qui sera abordé tout à l'heure le montre bien.

Quels enseignements de l'accompagnement "à chaud" pour l'accompagnement "à froid" ?

Le plan social intervient lorsqu'il n'existe pas d'autre choix possible. Le plan social pour un DRH "qui se respecte", c'est l'évènement exceptionnel à essayer d'éviter à tout prix. Nous n'avons pas parlé ce matin des stratégies d'évitement, mais on peut imaginer qu'avec le développement des structures plus poreuses au niveau des groupes notamment avec des entreprises en réseau, il y a tout un ensemble de situations qui devraient normalement passer par un plan social, qui passent par d'autres dispositifs moins accompagnés et moins cadrés au niveau du dialogue social.
Il n'y a donc pas tout à jeter dans l'accompagnement "à chaud" qui, de toute façon, n'est pas toujours évitable. Aussi faut-il souligner ici un certain nombre d'enseignements de cet accompagnement "à chaud" utiles pour passer à l'accompagnement "à froid".

La nature des démarches mises en œuvre

Le premier enseignement positif est que là où l'accompagnement à chaud fonctionne, il y a des facteurs de succès importants :
- **une logique de projet qui s'instaure**, avec un problème qui est bien délimité, avec une population ciblée, un territoire relativement ciblé, avec un certain nombre d'acteurs qui se mobilisent autour de ce projet,
- **une gestion paritaire** au niveau de l'entreprise
- **un soutien des acteurs publics**, en termes de moyens ou en termes de soutien politique

Ces démarches permettent à la fois de renforcer, de légitimer, et de développer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement. Au total, un acteur collectif joue un rôle véritablement déterminant dans l'issue de ces situations. Cela me paraît être un enseignement fort à tirer de l'accompagnement à chaud.

Une meilleure appréhension de l'espace...

La particularité de l'accompagnement "à chaud" et du reclassement c'est que l'on intervient sur des périmètres relativement délimités avec des populations relativement homogènes. Des périmètres métiers-compétences relativement homogènes sont en effet plus faciles à appréhender en termes de dispositif de technique d'accompagnement, de construction de parcours que des ensembles hétérogènes d'entreprises au niveau d'un territoire dans son ensemble avec une approche interprofessionnelle. Aussi, des diagnostics spécifiques, notamment des diagnostics territoriaux, permettent d'organiser l'action des intervenants et constituent souvent le socle des conventions mises en place.

... et du temps

L'accompagnement "à chaud" repose sur des démarches qui sont relativement de court terme dont l'efficacité et l'efficience sont forcément limitées alors que les démarches de revitalisation, de développement économique sur les territoires sont des démarches de long terme.
La question qui se pose par conséquent est comment arriver à maintenir une dynamique, un état d'éveil, une mobilisation dans le cadre d'une démarche beaucoup plus permanente et beaucoup plus continue. Le phénomène de crise, même si le contexte n'est pas évident, apparaît finalement assez facilitateur de la mobilisation des acteurs.

Les acteurs : une dimension politique qui s'avère souvent déterminante

Dès lors que la démarche porte sur le territoire, mais cela est peut-être moins vrai dans les démarches de reclassement qui finalement regroupent des experts de l'emploi et du reclassement, les acteurs se heurtent à des jeux politiques, à des tensions politiques qui jouent un rôle déterminant. Ces réalités font que, d'un bassin à l'autre, à dispositif comparable, on ne retrouve pas du tout les mêmes dynamiques, les mêmes résultats. L'implication des acteurs politiques, et en particulier des élus locaux, peut autant favoriser une démarche et une réflexion de long terme que faciliter la réhabilitation à court terme. Le rôle des acteurs se joue finalement à la fois sur le long terme et le court terme.

Avancées de la recherche

Action collective dans le cadre d'un réseau : le cas de CAMDIB

Isabelle Bories-Azeau – Anne Loubès, CREGO-ORHA, Université Montpellier 2

Notre intervention porte sur le cas de CAMDIB (Club Alliance Métaux pour le Développement Industriel du Biterrois), un système productif local, autrement dit un regroupement de plusieurs entreprises, de PME, qui ont formé un partenariat. Nous allons essayer de voir en quoi l'action collective dans le cadre d'un réseau d'entreprises peut permettre une certaine anticipation, peut favoriser des démarches et des postures anticipatrices.

Une approche collective et territorialisée de l'anticipation : le modèle initial de recherche

Il s'agit dans ce premier point de comprendre ce que l'on entend par anticipation en essayant d'élargir l'analyse à une approche collective et territorialisée.

L'anticipation est une notion peu définie

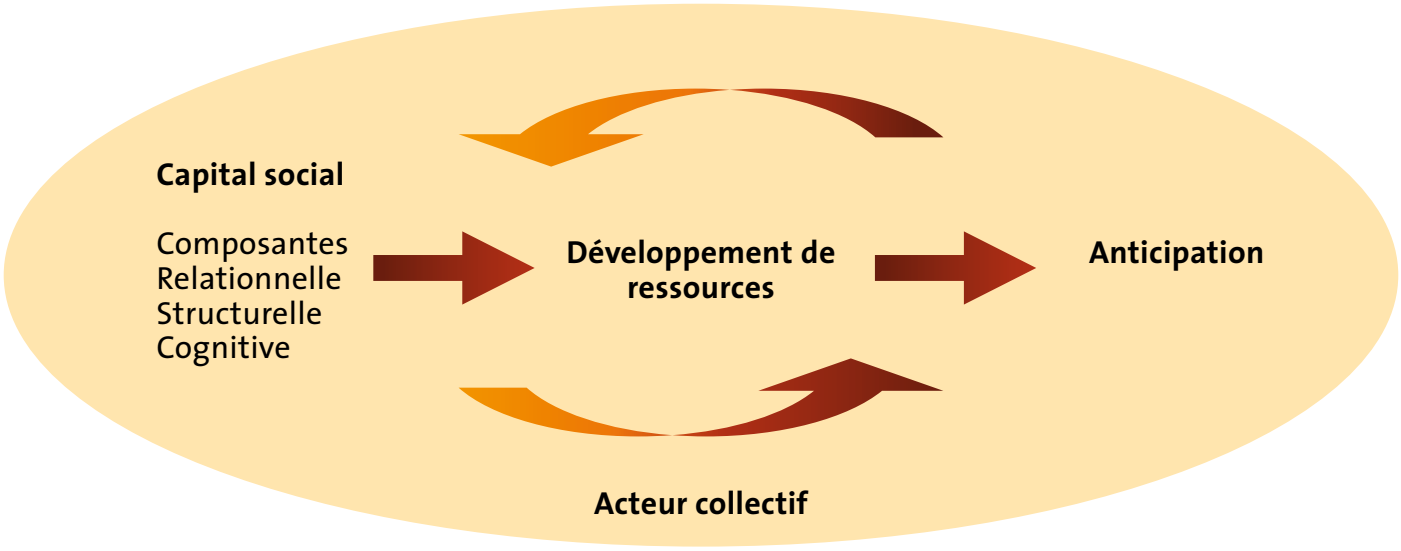
L'anticipation est une notion qui est très peu définie. C'est pourtant une notion fortement utilisée. Elle a des enjeux très forts, au plan économique ainsi qu'au plan social et de la gestion des ressources humaines (GRH). L'idée, en GRH, est d'arriver à dépasser l'opposition classique entre planification et flexibilité. Ce sont des modèles qui n'ont pas forcément bien fonctionné et il serait peut-être intéressant d'aller vers des formes d'anticipation plus continues, actives. Pour comprendre cela, un détour théorique peut être éclairant.

De la "théorie des ressources" à l'anticipation sociale

La théorie des ressources met l'accent sur l'importance des ressources matérielles - à savoir les compétences individuelles et collectives, les transferts de connaissances, le partage d'informations - comme des ressources essentielles sur lesquelles peut se baser une stratégie et le développement d'intentions stratégiques. Partant de là, l'anticipation peut être continue dès lors que l'on se rend compte que les ressources sont prégnantes et que l'on peut essayer de les développer à travers un certain nombre de démarches.
L'anticipation serait alors **une approche active et continue** basée sur les compétences individuelles et collectives. Ce serait également, finalement, une approche qui va sortir du cadre de l'entreprise et qui adopte une logique plus diffuse.
La question est donc de savoir si les réseaux d'entreprises (un cas a été examiné dans notre étude ce qui implique évidemment de relativiser toute la portée des résultats) sont porteurs d'anticipation, comment le font-ils et comment se positionnent-ils dans le cadre de territoires ?

Le modèle de recherche initial construit sur la théorie des réseaux sociaux

Le modèle de recherche qui positionne notre problématique regarde les réseaux d'entreprises et s'inscrit dans la théorie des réseaux sociaux. L'objectif recherché est de parvenir à identifier à l'intérieur de ces réseaux sociaux le développement de ce que l'on appelle le "capital social".
Qu'est-ce que le capital social ? Selon une définition donnée par Bourdieu en 1980, il s'agit de l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance. En d'autres termes, le capital social, ce sont à la fois la relation – les liens que l'on va établir avec d'autres personnes, d'autres entreprises – et les ressources que l'on tire de cette relation. Ce sont essentiellement des ressources immatérielles basées sur le partage d'informations, le partage de connaissances...



Partant de là, nous proposons un modèle de recherche qui met en relation le capital social avec ses différentes composantes :
- une composante relationnelle (on s'appuie sur les relations que l'on va pouvoir former dans le cadre des réseaux)
- une composante structurelle qui met en perspective l'organisation du réseau, ses frontières, ses règles d'entrée et de sortie,
- enfin, une composante cognitive, où là il s'agit de développer des représentations partagées, des images communes, des intercompréhensions réciproques.

Nous allons donc voir si ce capital social existe à travers le réseau CAMDIB, comment il a émergé et comment il a pu se développer. Ce capital social, en théorie, permet de développer un certain nombre de ressources, les ressources immatérielles et notamment les compétences individuelles et collectives.
Nous avons fait l'hypothèse, le postulat, que ces ressources sont essentielles pour l'anticipation ; elles nourrissent l'anticipation et permettent à l'entreprise de développer des intentions stratégiques. Autrement dit, suivant cette perspective, ce n'est plus forcément la stratégie qui va influencer des politiques, des actions, des instrumentations de la GRH, mais la GRH elle-même porte un certain nombre d'orientations stratégiques et d'ouverture.
Cependant, le capital social ne peut pas se développer tout seul, il se développe à l'intérieur de réseaux autour desquels nous allons trouver des acteurs collectifs.

Le terrain d'étude : un Système Productif Local, CAMDIB

CAMDIB (Club alliance métaux pour le développement industriel du biterrois) est un système productif local (SPL) crée en 1996 et initié par la volonté à la fois des pouvoirs publics, des acteurs institutionnels et celle de 13 industriels de la filière du travail des métaux.

Un SPL dynamique créé dans une perspective défensive ...

Le lancement du réseau CAMDIB s'appuie sur deux facteurs principaux. Le premier est une étude réalisée en 1995 par le Cabinet Almatec pour la DRIRE, le Conseil Général de l'Hérault, la Direction des services économiques et de l'emploi qui révèle que le biterrois est le premier pôle industriel de l'Hérault grâce à la filière métaux. Le second élément est la dépendance de cette filière vis-à-vis d'un gros donneur d'ordres, l'entreprise Cameron. Or, en 1995, Cameron connaît des difficultés, réduit ses effectifs et se pose alors la question du devenir des sous-traitants.
Dans les faits, CAMDIB a été créé dans un contexte défensif. Aujourd'hui, ce SPL est dynamique, le nombre d'entreprises est passé de 13 à 31, le chiffre d'affaires s'est accru significativement et 255 emplois ont été créés.

... avec des finalités clairement définies ...

Les finalités de ce SPL ont été clairement précisées dès le départ :
- 1ère finalité : être porteur et générateur d'emplois, notamment grâce à des stratégies de diversification,
- 2ème finalité : s'inscrire dans une dynamique territoriale (CAMDIB a contribué à conserver et à développer des entreprises sur le territoire de Béziers),
- 3ème finalité : inciter au développement de politique de GRH.

... et une culture "Ressources Humaines" affirmée

Le réseau a sensibilisé les PME à des problématiques de GRH et a permis la mise en place de politiques de GRH qui ont des effets directs ou indirects sur l'emploi. Ces politiques ont été facilitées par une mutualisation de moyens, que ce soit dans la phase amont ou la phase de réponse. La culture GRH du réseau est donc clairement affirmée. La logique du SPL est donc respectée, telle qu'elle a été initiée par les pouvoirs publics. Enfin, le réseau CAMDIB est le plus ancien des réseaux d'entreprises régionaux, il bénéficie d'une forte notoriété, y compris au niveau national.

L'émergence du capital social dans le cadre du réseau CAMDIB

Les réseaux n'apparaissent pas forcément tout seuls, une incitation est souvent nécessaire. C'est donc une institution, la DRIRE, qui va intervenir et qui va permettre la formation de ce réseau selon une logique, a priori défensive, mais dans une situation qui n'était pas un contexte de crise. Ceci permettait de se positionner et de réfléchir plus calmement sur des orientations à impulser.

Se connaître et développer des relations : une approche relationnelle

Dans un premier temps, les entrepreneurs se sont regroupés. L'idée était de rompre l'isolement, d'arriver à mieux se connaître avec d'autres entrepreneurs de la même filière.
Les questions de concurrence étaient initialement la principale préoccupation de ces entrepreneurs. Cette problématique de leur mise en concurrence a perduré un moment chez les différents entrepreneurs avant d'aller vers une vision beaucoup plus partenariale. Il a donc évidemment fallu du temps pour établir cette dimension relationnelle du capital social et pour faire en sorte que chacun apprenne à se connaître.

Mettre en place des "règles" propres au réseau : une approche structurelle

Simultanément, des règles - modalités d'action - propres au réseau ont commencé à se mettre en place. Ces règles ont concerné l'entrée dans le réseau, le rythme des réunions, les relations ou encore la structuration des échanges. Mais, le plus important, à notre sens, ce sont les actions collectives menées par le réseau qui ont vraiment permis la formation du capital social puisqu'elles ont permis de développer des problématiques communes et des représentations communes d'une problématique.

Développer des actions collectives : une approche cognitive

Un certain nombre d'actions, notamment des actions initiales ont été ainsi menées et ont permis de bien positionner la problématique du réseau. Il s'agissait de faire face à une grande dépendance vis-à-vis d'un grand donneur d'ordres et donc de se diversifier pour réduire cette dépendance. Ces actions initiales ont été extrêmement importantes et se sont focalisées, dans le cadre de la structuration du réseau, sur l'anticipation des risques face à la trop forte dépendance des PME et la nécessité de se diversifier.
En même temps, des actions se sont mises en place pour mettre en quelque sorte à niveau les entrepreneurs et leur permettre d'améliorer leur organisation. Ces premières actions étaient donc des actions de mise à niveau.

Il y a eu ensuite une action phare, un programme important nommé programme PG1 qui inclut une réflexion autour de la recherche et développement et qui met en place des plateformes d'apprentissage et des actions commerciales. La plate-forme d'apprentissage développée avec de ce programme a porté sur de réelles orientations stratégiques telles que la nécessité d'affirmer clairement le métier de CAMDIB - la soudure - et de se diversifier. Cette première plate-forme autour de l'activité soudure a permis de former des salariés de CAMDIB, mais aussi des apprentis des lycées qui se trouvent sur le biterrois. Une autre plate-forme a été ensuite dédiée à l'usinage grande vitesse, pour permettre d'aller vers des nouveaux marchés, notamment des marchés aéronautiques et automobiles.

La formation : un enjeu pour CAMDIB

Les principales actions collectives dans le sens d'une mise à niveau ont porté sur la formation des salariés du réseau d'appui principalement dans le cadre du dispositif EDDF.

L'EDDF a également impliqué une analyse des besoins de formation et une réflexion des chefs d'entreprise sur les compétences de leurs salariés et certains ont même été jusqu'à élaborer des référentiels de compétences.
Sans le soutien du réseau, ces questions sur la formation et sur la compétence ne se seraient sans doute pas posées ou auraient été posées autrement. L'appartenance au réseau a donc facilité l'accès à des formations techniques, telles que l'accompagnement de la production, des formations managériales ou encore des formations sur les systèmes d'information. Les ouvriers qualifiés, population qui ne bénéficie pas forcément d'efforts de formation importants de la part des entreprises étant les principaux bénéficiaires de ces actions collectives.
Par ailleurs, une véritable ingénierie de formation a été développée portée par un effort important en termes de financement, en termes de coût de formation rapporté à la masse salariale brute. Cet effort est en constante évolution. Ici encore, sans le soutien du réseau, les PME ne se seraient pas engagées dans des actions de cette envergure et la formation a contribué à l'émergence du capital social en favorisant le développement des connaissances communes aux membres du réseau et en permettant des échanges entre les salariés du réseau.

Quelques chiffres sur le dispositif EDDF CAMDIB :

- 11.7 millions d'euros ont été engagés sur cinq ans (2001 – 2005).
- un coût de formation qui a pu représenter, pour certaines entreprises, jusqu'à 10 % de la masse salariale brute.
- 108 215 heures de formation entre 2002 et 2005, alors que l'objectif initial était de 75 000 heures

Les apports du capital social au niveau stratégique

Il est clair que ces pratiques collectives sont extrêmement importantes et favorisent l'apparition de liens forts à l'intérieur du réseau. Les liens y sont durables, les relations sociales fréquentes et l'engagement interpersonnel et émotionnel fort.

Vers une anticipation continue

Des relations de confiance apparaissent et se développent dès lors qu'il existe des résultats et des apports stratégiques importants à plusieurs niveaux :
1er niveau : dépassement des phénomènes de concurrence interne et développement des relations de **confiance** fondées sur l'affirmation d'intentions stratégiques et l'entraide,
2ème niveau : des **stratégies de diversification** pensées collectivement pour rompre les risques de dépendance et susciter l'innovation et l'anticipation,
3ème niveau : la **compétitivité** comme préoccupation quotidienne des entrepreneurs mais qui appelle une réflexion continue en matière de GRH et de développement des compétences internes pour aborder de nouveaux marchés.

Structuration de la fonction ressources humaines et développement de ressources immatérielles (les compétences)

Le réseau CAMDIB a ainsi produit un certain nombre d'effets positifs :
- sur l'emploi, les chiffres peuvent être critiqués, mais la plupart des personnes que nous avons rencontrées confirment un **effet positif sur l'emploi** et soutiennent que ce réseau permet, non seulement de sauvegarder l'emploi, mais aussi d'en créer,
- des questionnements et des **voies de réponse à des problèmes de recrutement** : le réseau permet d'agréger ces problématiques et de trouver des voies de solution,
- une émergence de **compétences collectives** : le réseau permet aux entrepreneurs de ne pas prendre de retard (développement des apprentissages, développement des échanges d'informations, de connaissances entre entrepreneurs mais aussi des échanges entre salariés. Ce sont là des connaissances que l'on peut qualifier de collectives, tacites et qui sont complexes à transmettre. Il ne s'agit en effet pas simplement de se transmettre des informations formalisées, mais bien des informations et des connaissances,
- **un développement et une structuration de l'activité et de la politique RH** à travers notamment l'EDDF : mise en place de référentiels métiers, analyse des actions de formation, mise en place dans certaines entreprises de processus d'évaluation et mise en place d'entretiens professionnels,
- une volonté d'organiser la mobilité interne au réseau, d'aller vers une **forme de flexibilité partenariale sécurisée** à l'intérieur du réseau.

Les ressources du réseau sont-elles durables ?

La durabilité du réseau est largement liée à son encastrement dans un système plus vaste comme le territoire, le département, la région. L'analyse de l'encastrement territorial de CAMDIB soulève toutefois un certain nombre de questions.
La première a trait à des approches **utilitaristes et instrumentales** qui peuvent détourner le réseau de ses objectifs initiaux. En effet, bien que les chefs d'entreprise ne le disent pas ouvertement, l'un des intérêts majeurs de CAMDIB est de faciliter l'obtention de subventions.
L'exemplarité de CAMDIB peut également conduire ses membres à l'envisager comme une sorte de moyen de pression sur les acteurs externes. Le réseau peut donc être utilisé à des fins plus individuelles que collectives.
La deuxième porte sur le **rôle de l'animateur** qui est omniprésent, qui détient un certain nombre de savoirs clefs. Le rôle de l'animateur recouvre en fait quatre dimensions principales :
- l'élaboration du dossier de demande de subventions,
- la coordination,
- la réallocation des ressources,
- l'orientation des décisions des membres du réseau.

S'il n'est pas remis en cause en interne, cet animateur dérange, il est parfois contesté par les acteurs externes qui lui reprochent d'être trop influent dans le réseau, alors que, paradoxalement, il est considéré comme un des moteurs de la réussite de CAMDIB.
Une troisième question est celle de l'**émergence d'un acteur collectif et des problèmes de gouvernance** que cela induit. Cet acteur collectif est constitué à la fois par les différents acteurs impliqués dans CAMDIB et par ceux qui sont en relation avec le réseau. Il peut être schématisé de la manière suivante :

Le rôle prépondérant de l'acteur collectif

Les parties prenantes ont ici des logiques d'action, des attentes, des questions, des enjeux qui leur sont propres et qui sont parfois contradictoires. Il y a donc là des sources potentielles de tension. Le rôle de l'animateur au sein du réseau devient prépondérant : il va **réguler à la fois,le réseau et les relations du réseau** avec son environnement, identifier ses intérêts potentiels, les traduire, renforcer les mises en relation au sein du réseau. Les parties prenantes au réseau font ressortir, dans les faits, trois interrogations principales. Cependant les réponses qu'elles proposent peuvent sensiblement différer.

L'évolution du réseau

Après dix ans d'existence, cette question peut aujourd'hui se poser en termes d'élargissement du réseau : CAMDIB doit-il acquérir une dimension régionale, voire couvrir plusieurs régions ? Ce questionnement est également lié à celui du **financement des actions collectives** par les fonds publics, notamment les fonds européens. Concrètement, que devient CAMDIB le jour où le réseau n'a plus accès à ces fonds ?

Le fonctionnement du réseau

Le rôle central de l'animateur est ici particulièrement souligné par les parties prenantes. L'animateur est très présent et facilite les échanges aussi bien au sein du réseau que par rapport à son environnement. Mais que devient le réseau sans cet animateur ? La question de la force des liens entre les membres du réseau peut également être posée tout comme celle de l'implication des chefs d'entreprise dans le fonctionnement du réseau.

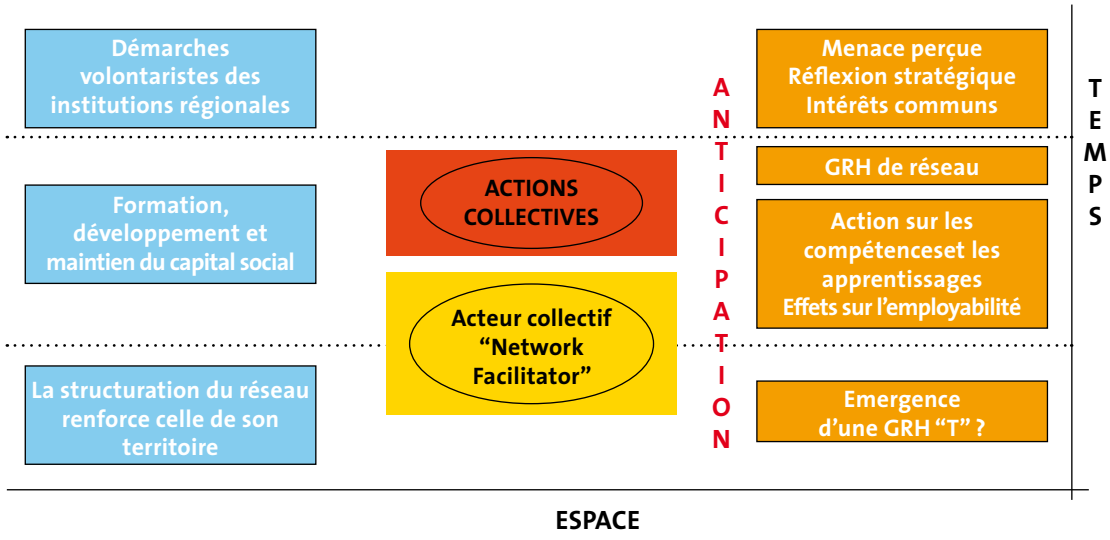
L'intégration du réseau dans l'acteur collectif territorial

Le réseau a-t-il réellement la volonté de s'ouvrir sur son environnement, de contribuer à l'attractivité territoriale ? Quelles sont alors les modalités de rapprochement et d'intervention qui s'offrent aux acteurs extérieurs au réseau ? Certaines parties prenantes ont en effet clairement exprimé leur volonté de se rapprocher du réseau - pour une lecture commune des problématiques de l'emploi notamment - mais comment peut être perçue cette volonté de rapprochement par les membres de CAMDIB ? Ces interrogations renvoient au problème de la **gouvernance de l'acteur collectif** : le réseau doit comprendre la diversité des attentes des parties prenantes, analyser leurs contradictions et prioriser les réponses à apporter.

Le capital social : une relation en continu

La principale conclusion issue du modèle que nous avons traité tient à l'idée que le capital social est une **relation en continu, active et constante** qui se développe avec le temps et qui nécessite des démarches volontaristes de la part des institutions régionales.

Le modèle "revisité"



Le capital social apparaît si les acteurs du réseau ont des intérêts communs, si des actions collectives se mettent en place, s'il y a une structure suffisamment stable dans le temps. A la différence des situations d'accompagnement "à chaud", il faut évidemment du temps pour créer le lien et la confiance dans la relation de réseau. Une certaine proximité territoriale est également nécessaire, un espace pertinent qui autorise la conduite des actions engagées.
Le développement et le maintien du capital social permettent également d'adopter des postures anticipatrices. L'importance de la dimension sociale du réseau apparaît clairement à côté de sa dimension stratégique.
Il s'agit là d'un modèle un peu idéal mais celui-ci permet d'insister sur l'essentiel à savoir la nécessité d'adopter une posture qui permette d'aller dans le sens de la création du capital social.
D'un point de vue purement hypothétique, les réseaux favorisent la structuration de filières, permettent des représentations partagées sur l'emploi, les compétences, les métiers. Grâce aux réseaux des liens précis avec le territoire peuvent s'établir en suscitant par conséquent l'émergence d'une GRH territoriale. Avec ce type de modèle, il apparaît que l'anticipation peut supplanter la GPEC, sans remettre complètement en cause l'importance de la GPEC en tant qu'outil pertinent à la mise en œuvre de l'anticipation.
Enfin, bien que l'étude ait été réalisée dans le cadre particulier d'un système productif local, elle permet de dégager un certain nombre d'enseignements sur l'anticipation, sur l'émergence d'un acteur collectif et sur la manière dont celui-ci peut être mobilisé autour de ce type de projet. Malgré des intérêts divergents, le réseau CAMDIB a mobilisé des acteurs dans une logique commune, en dehors d'une situation de crise dont les risques étaient perçus suffisamment en amont par les entrepreneurs.

Discussion

Gilles ROUSSELET (Union régionale CFDT)

Vous avez évoqué la question de la **GRH "territoriale"** dans un système d'acteurs collectifs. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Anne LOUBES (CREGO-UM2)

Nous nous apercevons que le réseau est ancré sur un territoire, mais le territoire est diffus, difficilement définissable, il est pertinent pour le réseau, mais pas forcément pour d'autres petites entreprises ou d'autres institutions. Ce qui est pertinent pour CAMDIB ne l'est pas forcément ailleurs. Le réseau permet cependant une approche plus large de la GRH des PME. Il reste à savoir si cela est transposable en dehors de filières d'entreprises qui sont regroupées autour d'un métier. Est-ce qu'un groupe de PME peut travailler sur des actions plus larges en termes de GRH ? Concernant la GRH territoriale, un certain nombre de choses se profilent avec des possibilités d'analyse précise de GPEC territoriale, etc. Effectivement, la question qui est posée à l'issue de cette recherche c'est **"est-il possible de sortir du cadre des filières, du cadre du métier pour avoir une réflexion globale sur tout un territoire ?".**

Pierre SAMPIETRO (Directeur adjoint DDTEFP Hérault)

Sur le cas précis de CAMDIB que la Direction du travail de l'Hérault connaît bien pour l'avoir accompagné, deux aspects peuvent à mon sens être distingués : l'aspect économique qui est une réussite et l'aspect social dont je nuancerais le propos qui a été tenu.
En ce qui concerne l'aspect économique, je crois qu'il y a eu effectivement une bonne anticipation, fondée sur l'appréhension du **risque de dépendance** vis-à-vis des deux donneurs d'ordres majeurs que sont CAMERON et ALTRAD. En effet, l'activité de CAMERON fluctue fortement en fonction du cours du pétrole et ALTRAD est une énorme entreprise internationale qui peut progressivement délocaliser une partie son activité, notamment la fabrication d'échafaudages.
Sur le plan social, nous avons certes pu constater une volonté réelle de conclure l'EDDF par des actions d'aide au conseil GPEC. Mais dans le même temps, il n'y avait **pas beaucoup d'entreprises qui étaient suffisamment structurées** pour faire de la GRH. Vous avez pointé le cas de l'animateur. Effectivement, par moments, l'animateur a été ressenti comme un supplétif aux problématiques de GRH qui n'étaient pas prises en compte ou difficilement prises en compte par les différentes entreprises. C'est la première faiblesse que je pointe sur le plan social.
Par ailleurs, il nous a fallu déployer beaucoup d'efforts pour que les représentants de salariés soient associés à la réflexion générale GRH au sein de ce réseau.
Enfin, il me semble que n'avons pas véritablement réussi à sortir l'expérience CAMDIB du secteur d'emploi de Béziers et à établir des liens, sur le plan économique, avec l'UIMM et l'ensemble du secteur de la métallurgie au niveau départemental voire régional. Il y a donc des faiblesses, mais il y a sûrement aussi des enseignements intéressants à retirer.

Jean MAILLET (DRTEFP Languedoc-Roussillon)

Je partage partiellement les remarques de Pierre SAMPIETRO, mais je serai plus nuancé que lui sur l'impact social. Là où, effectivement, des faiblesses semblent persister, c'est dans **question du dialogue social** à l'intérieur du groupe d'entreprises qui n'a probablement pas avancé autant qu'on aurait pu le souhaiter. C'est clair que, de ce point de vue, il n'y a pas eu de montée en conscience d'une sorte de comité d'entreprises inter-boutiques, de délégation du personnel inter-boutiques. Nous nous situons encore très loin de ça et M. SAMPIETRO a raison de rappeler qu'il a fallu toujours être vigilant sur le fait que les représentants syndicaux soient officiés au comité de pilotage. Pour autant effectivement, comme cela a été dit, la qualification des salariés a été véritablement augmentée,
Quant aux liens avec l'UIMM, une étude prospective au niveau régional devrait paraître prochainement et nous verrons comment cette idée est réincorporée par le réseau. Nul n'est prophète en son pays, les métallurgistes du biterrois sont clairement en avance sur la pensée des chefs d'entreprise de la métallurgie dans cette région. Nous pouvons espérer que, bon an mal an, ça progressera un peu.
Quant à la question d'élargir le système productif local à une dimension régionale, la réponse me paraît claire : un système productif local, c'est un système productif "local". Peut-être faut-il s'inspirer de la méthode du biterrois pour faire d'autres choses. Les prochaines expériences à conduire en région peuvent ainsi concerner les pôles de compétitivité TRIMATEC et DERBI, là où des grappes d'entreprises se forment sur des cœurs de métier sensiblement

identiques. Je crois donc qu'il faudra s'inspirer de ce qui s'est fait autour de CAMDIB et voir comment les mêmes mécanismes vont pouvoir agir, peut-être de façon plus rapide, sur d'autres systèmes productifs locaux appelés aujourd'hui **"pôles de compétitivité".**

Margueritte AUMONT (DDTEFP Pyrénées-Orientales)

Je voudrais revenir sur l'anticipation des mutations économiques. Nous avons évoqué les évolutions qui peuvent affecter les deux principaux donneurs d'ordre des entreprises qui constituent le réseau CAMDIB. Est-ce que, à votre sens, ce SPL peut être d'une utilité certaine, avérée dans l'anticipation de ces mutations ? Est-ce ce réseau peut vraiment aider à **anticiper à froid** ces mutations qui risquent d'intervenir à plus ou moins long terme, ou moyen terme ?

Anne LOUBES (CREGO-UM2)

Je ne peux pas vous répondre : oui, CAMDIB va être capable de répondre à tout ça. Nous avons cherché à montrer à travers notre étude qu'il existe des **processus d'apprentissage**. Les acteurs du réseau ont appris à se diversifier, ils ont appris, grâce à l'action collective, un certain nombre de postures, peut-être nouvelles, qui vont servir dans la suite. Pour nous, l'anticipation c'est en effet apprendre à travers des actions collectives et pouvoir répliquer, en quelque sorte, ces apprentissages.

Expériences et témoignages

L'expérience de l'ACEL - Association des chefs d'entreprises du Lézignanais

Philippe CONTASSOT – ARACT Languedoc-Roussillon

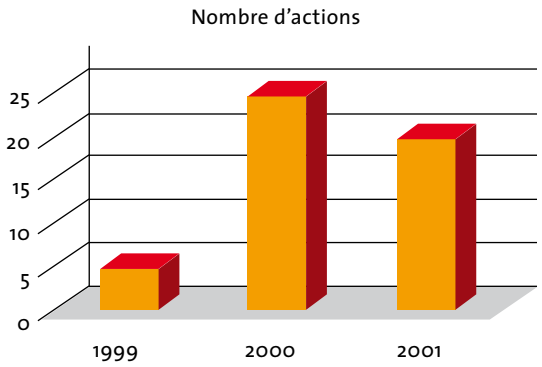
Notre contribution à ce séminaire consacré aux mutations économiques consistera à présenter une expérience portée par un autre réseau d'entreprises, l'Association des chefs d'entreprise du Lézignanais - ACEL.
Nous avons été sollicités par l'OREF pour intervenir sur ce sujet qui traverse nos réflexions depuis quelque temps. Une particularité de l'ARACT est son positionnement plutôt sur un point de vue **paritaire**, nous cherchons donc à construire des **visions partagées** de cette problématique des mutations, économiques mais aussi sociales. Autre particularité, l'ARACT se situe de manière générale sur le champ du travail. Mais quand on parle du travail, indirectement, les questions de l'emploi, de l'employabilité, de la qualité de l'emploi ne sont pas éloignées.
Plusieurs expériences intéressantes émergent des territoires même si il est encore difficile de parler d'une **GPEC territorialisée** ou de GRH territorialisée. Nous avons choisi le cas de l'ACEL car c'est un groupe d'entreprises que nous avons souvent rencontré dans le cadre d'actions auxquelles nous avons participé (groupement d'employeurs, mise en place d'une charte, mise en place d'un plan de formation) et puis, surtout, car il nous semble que c'est une expérience sur laquelle nous pouvons avoir une vision diachronique.

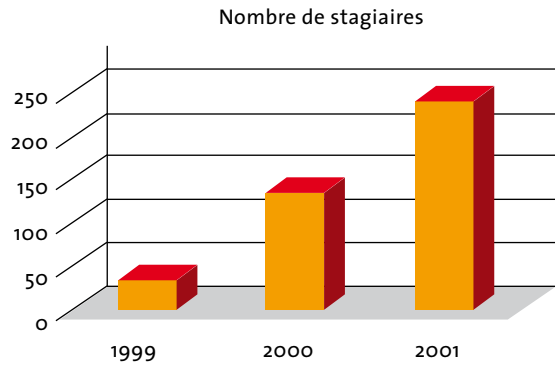
Des entrepreneurs soucieux de former un collectif territorial

L'origine de la création de l'ACEL repose sur l'idée de **collectif territorial**. Au départ, il s'agit en effet d'un regroupement d'entrepreneurs, de chefs d'entreprises (des PME qui vont de 3 à 120 salariés), qui gouvernent leur entreprise au sens fort du terme. Ces entrepreneurs étaient déjà impliqués dans divers réseaux, à l'ARIA, à la CCI, au CJD, impliqués dans des réseaux avec une logique d'échange sur diverses problématiques. A un moment donné, ils ont affiché une volonté d'action commune au niveau du territoire. Cet enjeu d'action a abouti à la création d'une association, l'ACEL.
Ces professionnels ont voulu très vite se dédouaner d'enjeux de pouvoir et ils ont affiché, dès le départ, le principe d'une présidence tournante. Chaque entrepreneur qui s'inscrivait à l'association, savait qu'à un moment donné, il devait prendre les rênes de l'association.
A la différence de CAMDIB, la logique qui prévaut dans le cas de l'ACEL est une logique territoriale et plurisectorielle : l'association regroupe 12 entreprises, des industries, un fabricant de gants, un fabricant de glaces, un fabricant de mobiles homes, un photographe local avec 3 salariés, une petite entreprise du bâtiment de 9 salariés, un fabricant de glaçons avec une activité essentiellement saisonnière, un garage automobiles, bref une grande diversité d'entreprises et des chefs d'entreprises qui veulent travailler ensemble.

Une association qui s'organise autour du développement de la formation et des compétences

Dès 1998-1999, avec l'arrivée de la loi sur les 35 heures, les 12 entreprises participant à l'ACEL ont souhaité engager une réflexion commune sur la question du **temps de travail**. Ces entreprises ont noué des contacts avec les pouvoirs publics autour de cette problématique qui s'est rapidement étendue à une réflexion plus globale, transversale sur la question de la **formation et des compétences** au niveau du territoire. Un EDDF collectif est ainsi engagé, celui-ci a démarré rapidement dès fin 1999 et une animatrice a été recrutée pour assurer l'ingénierie administrative propre à ce type de dispositif.
Dans ce cadre-là, la formation a été utilisée, non pas comme une dynamique RH, mais comme un moyen pour travailler ensemble, pour faire des actions en commun.





Cinq actions collectives ont vu le jour la première année de l'EDDF, 25 la deuxième et une vingtaine la troisième. Le nombre de stagiaires en formation a évolué rapidement, 245 salariés sur les 350 du groupement, soit 70 % des salariés qui ont bénéficié d'actions de formation sur des spécialités et thématiques transversales : qualité, management (les plus importants volumes de formation) informatique, commerce, gestion.

Une réflexion et un travail sur les valeurs de l'association

Un an plus tard, les entreprises membres déposent un projet concernant l'élaboration d'une **charte des adhérents** de l'ACEL. Portés par implication forte des dirigeants pour travailler sur cette charte, des groupes de travail ont été à l'œuvre avec des référents internes, des salariés, pendant un an et demi. Aujourd'hui, cette charte constitue le préambule du règlement intérieur du groupement d'employeurs que ces entrepreneurs viennent de créer et celle-ci s'impose comme la référence à laquelle ils doivent souscrire.

Extraits de la charte de l'ACEL

Nous membres de l'ACEL, nous nous reconnaissons dans les valeurs suivantes :

La sagesse (extrait)
Assurer le développement personnel, celui de tous nos collaborateurs.
Respecter et valoriser notre environnement naturel

La responsabilité (extrait)
Conforter notre environnement économique et social et valoriser notre image dans cet environnement.
Pratiquer l'accueil, l'écoute active et l'ouverture.

La créativité (extrait)
Fédérer les énergies
Faire de notre proximité et de nos particularités une valeur ajoutée.
Favoriser la convivialité.
Nous nous engageons à respecter ces valeurs au quotidien par la mise en œuvre d'outils collectifs et d'un réseau de référents

ans (2001 – 2005). Un coût de formation qui a pu représenter, pour certaines entreprises, jusqu'à 10 % de la masse salariale brute.
- 108 215 heures de formation entre 2002 et 2005, alors que l'objectif initial était de 75 000 heures

Cette charte est affichée dans les bureaux de l'ACEL et dans chaque entreprise, elle est cosignée par le dirigeant de l'entreprise et un représentant des salariés.

La poursuite de la logique de réseau crée des synergies bénéfiques aux entreprises

En fait, les actions de formation dans le cadre EDDF ont duré trois ans, avec une année complémentaire. La logique de réseau s'est poursuivie au travers de la mise en place de groupes de travail (Achat, Formation, sécurité/PRP, environnement...) dotés de moyens (référents, animateurs, temps) avec des objectifs annuels prédéfinis. Le travail en réseau s'est également poursuivi au travers d'échanges d'outils, de veille, de mutualisation des pratiques sur les questions qualité ou encore d'audits croisés. Cette synergie a ainsi généré des économies et de la plus-value bénéfiques aux entreprises. L'ensemble des dirigeants reconnaissent explicitement que l'investissement en temps et en énergie consacré à ce travail en réseau produit un impact positif direct sur les performances de leur entreprise.

Vers une mutualisation des emplois : la solution groupement d'employeurs

La mutualisation des emplois est un chantier qui a été ouvert l'année dernière. A l'origine, cette question est apparue avec l'entrée de l'entreprise O'HARA, fabricant de mobiles homes, dans le réseau. Cette entreprise a une saisonnalité inversée par rapport aux autres entreprises du territoire (les mobile homes étaient fabriqués pendant l'hiver et livrés en début d'été), là où une autre entreprise du réseau, La Glacière Narbonnaise, a plutôt besoin de salariés pendant l'été. L'idée de la complémentarité des emplois a ainsi débouché un élargissement du partenariat (Pays, CCI, Etat) et sur la mise en place d'un groupement d'employeurs

Ce travail de réflexion sur le groupement d'employeur a nécessité une longue phase d'ingénierie, plus d'un an de travail, une trentaine de réunions de travail et s'est finalement concrétisé par la création de 11 AGIL - Association du Groupement Interprofessionnel de Lézignan : 11 comme les 11 membres créateurs et 11 comme l'Aude, naturellement.

Ce travail en commun a notamment permis de mettre en exergue des différences de management ou de niveau dans les pratiques de gestion de la ressource humaine. Un ensemble de questions à traiter dans le cadre de ce groupement a émergé, notamment sur les rémunérations, les conventions collectives, les fiches emploi, la professionnalisation ou encore la gestion des temps de travail.

Par ailleurs, le travail sur le groupement d'employeurs a conduit à mettre l'accent sur l'anticipation de l'évolution des départs à la retraite, sur les pratiques de recrutement, et à réfléchir en quoi ces éléments pouvaient nourrir opportunément la mutualisation des emplois et des compétences.

Si en effet, au départ de la réflexion sur le groupement d'employeurs, l'entrée saisonnalité de l'emploi était primordiale, aujourd'hui c'est moins la gestion de la saisonnalité qui alimente les emplois du groupement d'employeurs que les partages de compétences stratégiques que ne peuvent pas s'offrir des PME (responsable marketing, responsable qualité sécurité environnement).

Réagir quand tout va bien

En guise de conclusion, examinons les points clefs du succès de cette démarche initiée par des chefs d'entreprises qui a, aujourd'hui, sept ans d'existence.

- Un **ancrage territorial fort** : c'est-à-dire que ces chefs d'entreprise ont une forte proximité géographique, à la tête d'entreprises implantées sur une petite commune et qui avaient une volonté de s'affirmer sur le territoire.
- Une **forte mobilisation**, non seulement des dirigeants mais aussi des salariés, dans la logique du travail en réseau et du dialogue social à travers des instances représentatives et les représentations syndicales.
- Le **rôle clé de l'animatrice** : salariée, à mi-temps par l'ACEL et à mi-temps sur une fonction ressources humaines dans une autre entreprise, elle assure effectivement

un rôle pivot dans l'animation, la dynamique et le fonctionnement de l'association.
- Une **logique de développement projet**
- Une **dynamique de partenariat** : ce sont des acteurs territoriaux qui ont su nouer des partenariats forts, avec les pouvoirs publics, avec le pays, avec les organismes consulaires. Ils se sont inscrits dans un partenariat local avec les élus, les collectivités.
- Un **soutien constant des pouvoirs publics** : avec en première ligne, le ministère du travail et d'autres acteurs par la suite, la Région via le Pays, l'aménagement du territoire...Un soutien constant des pouvoirs publics qui va de pair, aussi, avec un vrai investissement des entreprises sur les questions et les projets qu'elles développent.

La question des **mutations économiques** reste néanmoins ici difficile à aborder. Il s'agit d'une **réalité particulière** pour chaque entreprise. Pour une entreprise de textile fabrique des gants pour l'industrie et qui parvient à maintenir 50 emplois sur le bassin de Lézignan, alors que 80 % de la production se fait en Chine, l'enjeu est de faire face en permanence aux contraintes que font peser sur elle ses donneurs d'ordres.
L'enjeu des mutations économiques pour un glacier qui se bat face à des géants qui se partagent le marché et qui veut exister sur ce marché se pose davantage en termes d'anticipation stratégique et d'accompagnement. La question des mutations économiques et sociales, même si elle ne constitue pas la clé d'entrée principale d'analyse, émerge chaque fois de manière singulière auprès des entreprises du groupement d'employeurs.
Enfin, l'ensemble du travail mené en interne dans les entreprises de l'ACEL s'apparente à un véritable travail **sur l'employabilité** : on donne les conditions favorables pour que les salariés développent leur employabilité au travers d'actions portant sur la formation ou l'évolution professionnelle. Ce sont à chaque fois des histoires singulières : des salariés qui ont évolué professionnellement dans leur activité travaillent sur la reconnaissance de leurs qualifications (VAE), sur les questions des rémunérations. Porté par une dynamique de projet, une logique de réseau et un soutien des pouvoirs publics, l'exemple du groupement d'employeurs apparaît comme une forme originale pour développer l'emploi et l'employabilité des salariés sur un territoire, pour réfléchir sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
Que se passerait-il en cas de crise majeure ? Qu'apporterait la dynamique collective en cas de crise majeure ? C'est une vraie question. En tout cas, à travers cet exemple de l'ACEL, on entrevoit comment il est possible de réagir suffisamment en amont, quand tout va bien.

Discussion

Margueritte AUMONT (DDTEFP Pyrénées-Orientales)

Je voudrais revenir sur la question posée par Philippe Contassot à la fin de son intervention. Quid en cas de problème majeur ? Est-ce que la structure ACEL est en capacité de s'entraider si l'un des membres du groupe avait des difficultés majeures ? Je pense à ce qui s'était produit il y a plusieurs années, lorsqu'une des entreprises du groupe a eu un PSE. La gestion de ce plan social a été faite en solitaire, l'entreprise n'a pas communiqué avec les autres, elle a assumé toute seule les difficultés qu'elle a rencontrées. Malgré la connaissance que ces entreprises avaient les unes des autres, **la prise en charge des difficultés n'a pas été partagée**. Mais je suppose que l'association a évolué depuis et je voulais savoir si, aujourd'hui, l'association réagirait dans le cas où un de ces membres sollicite une aide.

Philippe CONTASSOT (ARACT Languedoc-Roussillon)

Je ne saurais pas répondre directement à cette question. Ce qui est sûr c'est qu'il y a de vraies **solidarités professionnelles** qui se sont jouées au niveau du territoire, c'est-à-dire que le fonctionnement en réseau n'existe pas que dans les groupes de travail : les salariés s'appellent, échangent des outils. Il y a des solidarités professionnelles qui se sont nouées au-delà du fonctionnement propre de l'ACEL. C'est quelque chose qui est mis en évidence par les professionnels. Je crois qu'il s'agit-là de facteurs positifs dans une dynamique territoriale ou dans la dynamique d'employabilité des personnes.

Geneviève FABRE (DRAF Languedoc-Roussillon)

Nous voyons bien le rôle de l'acteur public au niveau de l'accompagnement, au niveau du soutien, que ce soit un soutien financier, un soutien au niveau administratif et logistique, réglementaire, etc. Quand j'entends territoire, j'entends proximité. Donc, on a davantage un réseau de proximité. Il se trouve que la proximité fait que nous nous situons toujours sur un territoire donné, mais, dans la notion de territoire, nous pourrions peut-être aller plus loin. **Quel serait le rôle d'un acteur public territorial** engagé dans une organisation comme cela et dans un dispositif comme celui-ci ? Que pourrait-on apporter de plus, qu'est ce qui se fait ou ne se fait pas ?

Jean MAILLET (DRTEFP Languedoc-Roussillon)

C'est pour faire suite. Geneviève n'ignore pas que le territoire du Pays Corbières-Minervois est un pays qui a une tradition ancienne, qui est organisé et qui a une qualité de dialogue partenarial très fort. C'est aussi un des pays qui s'est enquis assez tôt de la question d'un volet emploi dans son projet de territoire. Nous avons là un des territoires organisés de la région qui vient systématiquement en appui aux projets portés par ses acteurs. Je crois que nous avons un bon exemple ou une bonne pratique de jonction entre des projets à caractère économique portés par des acteurs locaux et la volonté de l'acteur public local d'être en appui, non pas pour reprendre la main, mais bien pour accompagner les projets des acteurs. Encore une fois, je crois que c'est une des caractéristiques du pays Corbières – Minervois.

Serge DELTOR (ARACT Languedoc-Roussillon)

Je voudrais m'inscrire dans le fil de ce qu'a présenté Philippe CONTASSOT et aussi réagir à d'autres éléments qui ont été présentés dans ce séminaire.
Le terme "employabilité" recouvre en effet deux dimensions qui ont été largement évoquées ici : à chaud, il s'agit d'œuvrer pour le développement des compétences et des atouts des personnes pour qu'elles retrouvent un emploi, plus à froid, il s'agit davantage d'aller dans le sens de ce qui vient de se dire pour le cas de l'ACEL : "réagir quand tout va bien".
Néanmoins, si on opère un **glissement du terme d' "employabilité" vers le terme d' "attractivité"**, la réflexion sur l'emploi se déplace de la question de la responsabilité individuelle pour concerner aussi la responsabilité des entreprises. Par conséquent, en anticipant les mutations économiques, les entreprises vont aussi questionner les mutations dans le contenu des emplois, l'organisation du travail, le type de relations travail qui donneront envie à des salariés de se projeter en terme d'employabilité, de s'investir et de rester dans ces entreprises.
Par ailleurs, il est apparu au cours des différentes interventions et des discussions que nous avons ici que la question des mutations économiques est encore inscrite dans une prééminence absolue de l'économique sur tout le reste. Quand nous parlons de mutations économiques, nous pourrions entendre aussi **mutations sociales, démographiques et environnementales.**
Je crois que, quand on raisonne comme cela, le sens des termes "accompagnement social des mutations économiques" peut effectivement recouvrir la prévention

des restructurations violentes, mais la prévention des mutations, probablement pas. Une réflexion collective sur ce que signifient l'anticipation et l'accompagnement des mutations sociales s'impose donc. Cette réflexion pourrait s'opérer en inversant les propositions : c'est en étant **prospectif, actif,** sur la question des mutations sociales qu'il deviendrait possible de préparer les entreprises à être bien armées face aux mutations économiques.
Il faudrait déjà, et c'est une première étape très importante, s'accorder et partager les définitions de ce que nous appelons communément mutations économiques : est-ce la mondialisation, la globalisation, les innovations technologiques, les mutations du marché ? Mais, peut-être ce n'est pas ce que tout le monde a dans la tête. Seules des définitions partagées des mutations économiques, sociales, démographiques et éventuellement environnementales, peuvent elles-mêmes être à l'origine de réflexions sur l'anticipation et sur la prospective économique.
Le dernier point sur lequel je voudrais réagir est la question de l'acteur territorial. L'ARACT est en effet une association paritaire et la préoccupation que nous avons lors des actions que nous mettons en œuvre dans les entreprises est de faire en sorte que le **dialogue social** y occupe une place importante, faire en sorte que tous les acteurs soient effectivement présents le plus tôt possible dans ces réflexions. Je crois effectivement que si nous arrivons à multiplier le nombre d'acteurs très étroitement impliqués à ces étapes en amont de l'accompagnement et de l'anticipation des mutations, nous amorcerons une pompe vertueuse.

Gilles ROUSSELET (Union régionale CFDT)

Je partage ce que vient de dire Serge DELTOR, je suis moi-même un ardent défenseur du dialogue social. En même temps, sur l'ensemble de que nous savons de la réalité sociale du Languedoc-Roussillon, on se dit qu'il y a un très gros travail à faire de ce côté-là. Alors que tout le monde est d'accord pour dire que la région est victime de la mondialisation, que nous allons souffrir de tout ça, visiblement, il n'y a pas grand monde pour réfléchir à comment on s'y prépare et comment on anticipe ces choses-là. Je pense qu'il y là un vrai problème et je propose deux pistes sur ce point, une vis-à-vis des responsables et une vis-à-vis des autres.
Il me semble ainsi évident que le travail qui nous a été présenté doive trouver une restitution avec les équipes avec lesquelles vous avez travaillé. Allez dire aux gens de la base "grâce à vous, nous savons tout ça et nous nous devons de vous le dire". Inversement, allez dire à la haute hiérarchie et les hautes sphères "vous êtes des responsables et **il faudrait peut-être penser le futur**". Dans ce cadre-là, il serait peut-être souhaitable qu'il y ait une intervention auprès de la COPIRE, qui est l'instance qui regroupe les partenaires sociaux, syndicaux et patronaux, pour permettre une restitution au moins partielle de ces travaux-là.

Marie-Hélène IZARN (Délégation Académique à la Formation Continue)

Il semble que la principale question évoquée aujourd'hui porte sur la manière d'agir efficacement sur les systèmes d'organisation du travail pour faire en sorte que ces derniers trouvent des modalités qui favorisent l'**intelligence collective**. L'intelligence collective va, de fait, avoir aussi un impact sur l'individu. Notre travail se situerait précisément sur les deux niveaux, collectif et individuel.
En même temps, comment conjuguer les intérêts individuels des entreprises - un intérêt individuel de rentabilité, de positionnement sur un marché - pour agir sur l'intérêt général qui nous mobilise tous en tant que pouvoirs publics ? L'acteur public doit être vigilant et veiller à ce que l'intérêt général et le maintien de l'activité sur un territoire prédominent les intérêts individuels.
Cet enjeu fait appel à une notion insuffisamment explorée ici, **l'innovation sociale**. Aujourd'hui, il faut travailler et capitaliser sur des formes d'innovation sociale qui favorisent justement le regroupement d'intérêts convergents et porteurs de richesses sociales et économiques.

Pierre SAMPIETRO (DDTEFP Hérault)

Sur toutes les questions qui ont été évoquées, je crois qu'il y a des questions de base sur lesquelles nous ne sommes toujours pas au clair. Comment sont associés les salariés de l'entreprise ? Comment sont-ils informés des décisions économiques qui se prennent ou des évolutions de l'entreprise ? Comment peut-on dialoguer sur ces questions-là ? Nous ne pouvons pas parler d'employabilité sans faire **partager à minima l'évolution du projet d'entreprise**. Comment, ensuite, réinjecter l'intelligence des salariés dans ce projet ? Car trop souvent, on se rend compte finalement que les entreprises réfléchissent et agissent prioritairement sur leurs investissements productifs, l'organisation du travail et la formation des salariés ne viennent qu'après. Il en est de même pour l'anticipation des mutations économiques. Je crois que, si nous n'expliquons pas suffisamment aux salariés comment ça va se passer et s'il n'y a pas de dialogue franc et sincère là-dessus, il sera difficile, ensuite, de parler "employabilité".

SYNTHÈSE DES DÉBATS

Vers une nouvelle gouvernance territoriale ?

Didier Taverne, STS - SET/Université de Pau et des Pays de l'Adour

Les propos de la journée sont trop riches de pistes de réflexions diverses pour réellement tenter d'en faire une synthèse. Aussi ne sera-t-il question ici que de se saisir de quelques points saillants de la discussion pour en souligner les enjeux et d'insister sur les difficultés qui se présentent dès lors qu'il est question d'accompagner les mutations économiques et le développement de l'employabilité.

La première question qui vient à l'esprit à l'issue de ce séminaire est la suivante : "**comment faire ?**" En effet, les propos d'Eve Saint Germes et de Claude Fabre (CREGO) sont tout à fait clairs et semblent très raisonnables. Ils insistent sur trois points fondamentaux.

1) Il convient d'adopter une approche de l'employabilité qui ne rejette pas l'entière responsabilité de la situation de non-emploi voire d'exclusion sur les personnes concernées. Au contraire, on doit se souvenir que l'employabilité est toujours relative à un contexte, à une organisation économique et sociale. Accroître l'employabilité des personnes suppose donc une action à deux niveaux : individuel et collectif.

2) Il est préférable d'engager un travail transversal, prenant en considération les données et acteurs économiques, les situations sociales existantes, les contraintes institutionnelles... La réflexion sur l'employabilité rend nécessaire la prise en compte de trois dimensions : économique, sociale et territoriale.

3) De la même manière, une action "à froid" semble préférable à une action "à chaud", dans l'urgence, dans la mesure où elle est de nature à faciliter la sécurisation des transitions des parcours professionnels. La responsabilité est alors celle des salariés qui doivent adopter un comportement proactif, mais aussi celle des employeurs qui doivent créer les conditions du développement de l'employabilité et des acteurs territoriaux qui ont pour rôle d'identifier les risques et d'anticiper les mesures opportunes.

Au final, l'accompagnement des mutations suppose une gestion paritaire, la réalisation de diagnostics territoriaux, supports à une démarche de projet et la mise en œuvre des conditions propres à une nouvelle gouvernance territoriale créatrice de dynamiques sociopolitiques.
Cette approche de l'action n'est pas nouvelle. Les acteurs et analystes du développement territorial l'ont adopté depuis une vingtaine d'années. Pourtant, dans la pratique, ces recommandations simples et de bon sens sont rarement suivies. D'ailleurs tous les exemples donnés au cours de la journée en prennent le contre-pied. Pour ne citer qu'un exemple, dans le cas de la cellule animée par l'équipe de Madame Turc (Cabinet Evolutis RH), il est clair que l'employabilité prise en considération est purement individuelle. Cela est d'autant plus juste que l'on agit "à chaud", qu'il y a urgence à reclasser des personnes dans des territoires en crise.

La question peut donc être reformulée pour devenir "**pourquoi est-il si difficile de mettre en œuvre les principes énoncés ?**". De nombreuses raisons ont été avancées par les auteurs de la recherche, on se contentera d'en rappeler quelques-unes.

1) Les interventions sont trop cloisonnées et dominent la logique du dispositif. L'adage est bien connu : "un porteur de dispositif s'intéresse avant tout à son dispositif". Chaque porteur est soumis à ses propres contraintes et objectifs, ce qui rend le travail transversal problématique. La question n'est donc pas, et cela a été souligné au cours des débats, d'inventer de nouveaux dispositifs, d'ajouter à l'empilement existant, mais de mettre davantage en cohérence les dispositifs existants.

2) Pour agir, un acteur doit disposer d'un minimum d'information. L'action conjointe suppose donc un certain partage de l'information. Or il est bien connu, depuis les travaux de Crozier au moins, que "l'information c'est du pouvoir". Partager l'information revient alors à redistribuer les cartes du pouvoir et des responsabilités. Il n'est pas du tout certain que tous les acteurs aient envie de voir réduite l'asymétrie informationnelle, ce qui risquerait de limiter leur pouvoir.

3) A cela s'ajoute que l'économie régionale présente la spécificité d'être dominée par les T.P.E dans lesquelles le dialogue social n'est pas institué, où le patron est souvent seul pour prendre ses décisions, sans que le partage d'information soit la règle.

4) Les approches sont très souvent sectorielles. Monsieur Morel (D.R.T.E.F.P) a ainsi rappelé en introduction, qu'il devait y avoir 80 observatoires sectoriels en Région. N'y en aurait-il que 40, que cela indiquerait déjà un centrage sur un ordre unique de préoccupations, un cloisonnement sectoriel qui ne permet que difficilement une lecture globale des problèmes et des évolutions, des possibles transversalités.

5) Il est d'autant plus difficile de rompre avec la logique de l'urgence que l'accompagnement à chaud s'est professionnalisé et que, joint à des mesures spécifiques de sortie du marché du travail, il atteint un certain niveau d'efficacité.

6) Enfin, une contradiction interne aux entreprises doit être relevée. Les D.R.H peuvent être tentés par des approches (formation, V.A.E etc.) visant le maintien et le développement de l'employabilité. Cette optique s'inscrit dans une perspective de moyen terme et suppose une certaine disponibilité des salariés. Les DIR.FI, de leur côté, visent une augmentation de la productivité, une croissance de la réactivité ce qui suppose la mobilisation optimale des ressources disponibles. Leur perspective est clairement de court terme. Les rapports de force entre les fonctions humaine et financière dans l'entreprise conduisent le plus souvent à une prévalence de cette dernière et donc à une préférence pour la gestion de crise.

Au final, on peut faire l'hypothèse que les difficultés constatées renvoient au fait qu'il y a un grand absent dans les méthodologies d'action retenues : le territoire. On y préfère une approche spatiale dans laquelle dominent les frontières. Frontières des secteurs, frontières territoriales (le territoire communal, intercommunal, cantonal...), frontières des champs de compétences institutionnels... Les travaux de Bernard Planque, d'Augustin Berque, pour ne citer que deux auteurs, devraient inciter à considérer acteurs et territoires comme formant potentiellement autant de milieux. L'exemple rapporté par M. Contassot (A.R.A.C.T) concernant l'action des chefs d'entreprise du Lézignanais est là pour montrer ce que ces démarches peuvent avoir de positif. Cependant, ces initiatives constituent des exceptions et en la matière il ne suffit pas qu'un ministre exige la création de Systèmes Productifs Locaux, ou de labelliser telle organisation comme S.P.L, pour que les effets positifs soient au rendez-vous.

Cela nous renvoie donc à une troisième question qui est de savoir pourquoi ces situations, dont on peut attendre des effets positifs, constituent des exceptions. Autrement dit, "**quelles sont les voies de l'action collective ?**" La thématique de la mobilisation collective a été profondément renouvelée en 1966, date de publication de l'ouvrage d'Olson : "la logique de l'action collective". Nous retiendrons des débats qui ont suivi cette publication deux points essentiels.

1) En la matière, il ne faut pas faire preuve d'angélisme ou de naïveté. Il n'y a aucune raison pour que les intérêts, les visions du problème, les positions des différents acteurs convergent spontanément, qu'ils soient tendus vers un intérêt général dont ils partageraient tous la même définition. Cette "naïveté" renvoie en fait à une vision harmonique de la société, qui correspond au fond à une négation des conflits et de leur rôle. C'est pourquoi il nous semble que les approches en termes d'acteur collectif doivent être abandonnées, comme nous y invite l'ensemble de la sociologie ou de la science politique. Les travaux de Bruno Latour et de Michel Callon montrent au contraire comment l'action collective est le fait de détours et de traductions qui peuvent permettre de construire, pour un temps donné, une convergence de l'action des acteurs. Les approches en termes d'acteurs-réseaux semblent beaucoup moins réductrices.

2) Il faut accepter donc le fait que l'action collective n'est pas le cas général, mais bel et bien l'exception. Et ce pour plusieurs raisons.

- Des économistes comme Schumpeter ou Simon sont là pour rappeler que tant que tout va bien, que les entreprises sont dans une phase de développement, il n'y a aucune raison d'innover. On se contente d'une situation satisfaisante et les situations optimales ne sont pas recherchées, a fortiori si cette recherche concerne un temps relativement long. La préférence va au court terme. Ce qui explique en partie que l'on attende que la crise soit avérée pour réagir. La mobilisation exprime alors une certaine indignation.

Elle a également une valeur instrumentale dans la mesure où la conflictualisation de la situation, et surtout sa publicisation, permettent de "faire monter les enchères" et d'obtenir des enveloppes plus conséquentes. Cela explique sans doute en grande partie pourquoi on ne dispose que de peu d'exemples de gestion "à froid" des mutations économiques.

- Même si certains se sentent menacés et demandent une intervention régulatrice (au sens de J. Dewey), en amont de la crise, ils se heurtent à bien des difficultés pour faire inscrire leur inquiétude dans l'agenda parce qu'ils ne disposent pas forcément d'accès à l'expression politique. Avant la crise, il n'existe généralement que fort peu d'arènes ou de forums dans lesquels les problèmes peuvent être posés. De plus, dans certains cas, ayant déjà dû faire face à plusieurs plans sociaux, les décideurs peuvent tenir un discours rassurant[1]... ou fataliste.

- Les coûts de coordination peuvent apparaître trop importants au regard de l'utilité espérée de la coordination. Dans ce cas, les acteurs préfèrent agir en free-lance, la politique du chacun pour soi l'emporte. Ce que les économistes connaissent bien sous le vocable de passager clandestin. Hirschman, par exemple, considère que la loyauté et la stratégie d'exit (de retrait) sont bien plus fréquentes que les stratégies qui consistent à "donner de la voix".

- Olson arrivait à la même conclusion en empruntant une autre voie. Plus un acteur pense que son apport marginal à une éventuelle action collective est faible, moins il a tendance à vouloir agir collectivement. C'est dire que si l'on peut faire référence à la théorie du capital social, il ne faut pas se méprendre. Le capital social détenu conditionne l'action. Bien sûr, de l'action collective, ce capital sortira grandi, mais en amont, détenir un capital social "détermine" l'adhésion à une action collective, ce qui explique que les personnes les plus mobilisées aient un profil particulier. Elles appartiennent souvent aux "classes moyennes", ont des niveaux d'étude supérieurs... A l'exemple des chefs d'entreprises lézignanais, qui ont souvent été élus à la C.C.I, ont un parcours quelquefois militant, sont proches, pour certains, du C.J.D. et des élus locaux. Bref, ils sont déjà inscrits dans des réseaux et disposent à ce titre des ressources nécessaires.

- Le même auteur continuant sa démonstration, en arrivait à la conclusion, paradoxale pour un libéral, que l'on devait rendre obligatoires les syndicats. Analysant le succès des syndicats allemands, il mettait en avant que leur puissance venait entre autres du fait qu'ils délivrent deux types de biens. D'un côté, des biens collectifs, de l'autre des biens privés[2]. En France, on a préféré un syndicalisme d'adhésion, réduit donc à un faible nombre de militants tendus vers l'obtention de biens collectifs, ce qui renforce la difficulté de mobiliser la population d'autant que, depuis 25 ans, la perspective d'obtenir des biens collectifs additionnels s'est éloignée, qu'on en est réduit à sauvegarder les "avantages acquis". Ces deux entrées, nous renvoient à notre question initiale : comment faire ? **Quelles méthodologies mettre en œuvre** pour accompagner les mutations économiques ? On peut au moins distinguer trois types de méthodologies.

1) Le premier consiste à **gérer à chaud** les situations de crise. Tous les participants se sont accordés pour dire que ce n'était certainement pas la méthode optimale dans la mesure où on gère l'urgence, ce qui revient, pour paraphraser Laïdi, à une dévalorisation culturelle de l'avenir. Les acteurs locaux subissent l'hétéronomie, n'ont apparemment aucune maîtrise sur le cours des choses. La "mondialisation", la "financiarisation"... semblent alors être les seuls maîtres du jeu.

Dans la même veine, on peut viser à revitaliser le territoire. Le travail engagé s'inscrit alors dans une perspective de moyen terme, mais au fond la problématique est inchangée. L'intervention a toujours lieu ex post, lorsque le territoire est déjà dévitalisé.

2) C'est pourquoi, une **démarche prévisionnelle, davantage proactive** et reposant sur une anticipation du changement est généralement préférée. On a la chance en France, de disposer d'un appareillage statistique d'une grande qualité qui permet de repérer certaines évolutions et donc d'agir ex ante. Néanmoins, on doit prendre garde à deux points.

- D'une part, il existe un risque de captation de l'expertise par une bureaucratie technique. Or, cela a été dit au cours de la journée, une action de développement territorial suppose une action collective et donc un partage de l'information et un dialogue.

1. *De type "on saura cette fois encore faire face, de toute façon l'Etat ne pourra pas nous laisser tomber..."*
2. *Les biens collectifs sont ceux dont une personne ne peut être exclue. Par exemple, en France on bénéficie d'une augmentation de salaire, qu'on ait ou non participé à la mobilisation collective qui a permis de l'obtenir. Les biens privés au contraire sont les biens qui sont individuellement appropriés. En Allemagne il s'agit essentiellement du logement.*

- D'autre part, il faut insister sur la volatilité des comportements. Les retournements de tendances dites "lourdes" sont fréquents[3]. Baser une action sur ces seules tendances peut donc s'avérer risqué.

3) La troisième méthode a été vantée par Monsieur Deltor (A.R.A.C.T). Il s'agit de développer des approches prospectives. Le principe en est simple. En s'appuyant sur les tendances repérées, il s'agit de construire collectivement des situations-problèmes[4] pour aboutir à des constructions socialement acceptées de l'avenir. Il ne s'agit plus de subir l'avenir, ni même d'anticiper le changement qui se profile, de réagir au juste temps, mais bien de participer à l'invention d'un avenir collectivement souhaité. La DARES et le Commissariat Général au Plan, mais aussi de grandes fédérations professionnelles ou les Chambres de Métiers ont d'ores et déjà montré tout l'intérêt qu'on pouvait avoir à s'engager dans cette voie. Cette méthodologie doit cependant respecter un certain nombre de points de passage obligés.

- Le premier est une réflexion sur le niveau où l'analyse prospective doit être réalisé. Une alternative s'ouvre : au niveau de la branche ou au niveau du territoire. Le risque d'une prospective de branche est notamment celui d'un manque de lecture transversale de l'avenir, voire de contradictions entre prospectives sectorielles. Quand elle est réalisée au niveau national, s'ajoute alors le risque d'une non-appropriation de la réflexion par les acteurs concernés localement. L'occasion nous a ainsi été donnée de voir que la prospective BTP était inconnue, non seulement des artisans locaux, ce qui est malheureusement assez logique, mais aussi des responsables départementaux de la FBTP ou de la CAPEB. Ce qui signifie que la démarche engagée au niveau national ne fut pas l'occasion d'une réflexion locale sur l'avenir des professions, marchés et métiers du Bâtiment et qu'elle n'a donc pas joué son rôle dans la croissance de réflexivité des acteurs et l'élaboration des politiques publiques.

- La transversalité et la territorialisation de la réflexion prospective semblent donc préférables, mais pour que la démarche soit positive, il faut encore engager une réflexion sur les acteurs qui sont amenés à participer à cette construction. Là aussi une alternative s'ouvre. La réflexion peut être confinée aux acteurs intéressés et autres "têtes de réseaux" ou bien être ouverte au plus grand nombre. Dans le premier cas, le risque est celui d'une captation de l'expertise par quelques notables ou représentants locaux. Dans le second, il s'agit de s'appuyer sur la méthodologie des forums hybrides qui suppose que le forum soit ouvert (et le reste au cours de l'élaboration) afin de constituer un lieu de confrontation des différentes perceptions du monde et de l'avenir. Etant entendu que le public ne se mobilise pas aisément spontanément, il convient alors de mettre en œuvre une réelle démarche d'animation visant au concernement du plus grand nombre possible d'acteurs appelés à venir enrichir la situation-problème.

- Enfin, il faut éviter de retomber dans les travers de la planification, où les planificateurs croyaient pouvoir maîtriser l'avenir. Si la démarche prospective vise à retrouver une prise sur l'avenir, nul ne peut prétendre le gouverner. C'est pourquoi l'important n'est pas de réaliser le plus grand plan d'actions possible, les meilleures anticipations possibles mais, pour paraphraser Pierre Livet, de savoir réviser nos anticipations.

Bibliographie

Bruno Latour (2005), La science en action, La Découverte, Paris

Michel Callon (1986), «Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de St. Brieuc», L'Année Sociologique, numéro spécial La sociologie des Sciences et des Techniques, 36, p.169-208.

A.O. Hirschman (1970), Exit, voice and Loyalty, Harvard University Press, Cambridge MA.

3. *L'exemple le plus frappant est celui de la démographie. En Italie, les perspectives démographiques ont été mises en échec parce que le taux de fécondité a brutalement chuté. Les Italiennes, qui étaient championnes européennes du nombre d'enfants par femme en âge de procréer, sont depuis quelques années championnes du plus faible taux de fécondité.*

4. *On entend par là que, plutôt que de répondre à un problème (problem solving), il s'agit de construire l'espace du problème (problem setting). La démarche est collective car il s'agit de rendre cette construction du problème la plus riche possible. Sur ce point, cf. P. Lascoumes*

CLOTURE

Bruno BERENGUEL (OREF Languedoc-Roussillon)

En guise de conclusion, B. Berenguel émet le souhait de voir ce séminaire se poursuivre dans le cadre de l'OREF, en association avec l'ARACT et le CARIF, autour de l'idée d'un forum régional permanent dédié aux mutations économiques. Les thématiques de ce forum régional pourraient concerner des questions clefs de la réalité économique régionale :
- les transformations qui affectent aujourd'hui le secteur sanitaire et social, important pourvoyeur d'emploi dans une région fortement ancrée dans une économie de type résidentiel et qui connaît une importante croissance démographique.
- les contraintes environnementales et le développement des énergies renouvelables qui concerne beaucoup d'emplois, dans des secteurs et des métiers différents. Quel impact sur les qualifications ?
- des approches prospectives par secteurs d'activités. L'essentiel étant ici d'essayer de construire des outils d'aide au dialogue entre les employeurs et les salariés, les aider à se projeter dans un devenir possible. Sur un plan plus sectorisé, un certain nombre de projections sont en effet envisageable (métallurgie, métiers du bâtiment...).
M. Berenguel rappelle enfin le caractère fondamental de la dimension territoriale dans ces démarches parce que c'est effectivement là où se construit le partenariat et c'est également là où le dialogue entre employeurs et salariés est le plus fécond car il porte sur des projets très concrets en prise avec la réalité du territoire.

Isabelle OLIVE-LIGER (DRTEFP Languedoc-Roussillon)

I. Olive-Liger remercie l'ensemble des participants, les membres de l'équipe du CREGO en particulier, pour avoir beaucoup apporté à ce séminaire, et énonce un certain nombre d'enseignements qui se dégagent de cette journée.
Cette journée souligne notamment la nécessité d'approfondir la méthode adoptée et de reproduire ce type de réflexions, si possible dans un cadre plus élargi afin que les échanges puissent profiter à tous. Les sujets à traiter ne manquent pas, l'emploi des seniors pourrait en être un. L'emploi des seniors est en effet périphérique et en même temps central à la réflexion qui a été menée aujourd'hui puisque les réponses peuvent être apportées avec la même méthode.
Cette journée a aussi permis de prendre conscience de tous les jeux d'acteurs, plus ou moins perceptibles pour ceux dont c'est le métier de s'intéresser aux questions qui ont été soulevées, mais qui demeurent encore invisibles pour l'ensemble des acteurs du jeu social, dont la priorité peut effectivement être la satisfaction, somme toute légitime, d'un intérêt individuel.
Ce séminaire a également permis de s'interroger sur l'existence de l'acteur public, sur sa composition et sa façon de travailler. En adoptant un point de vue volontariste, I. Olive-Liger estime qu'il y a nécessité, et peut-être moyen, de construire cet acteur public avec des déclinaisons qui devront nécessairement être évolutives et variables en fonction toutefois des périmètres propres aux acteurs territoriaux qui se sentiront concernés.
La nécessité du partage de la réflexion sur des sujets tels que celui d'aujourd'hui est réaffirmée, dans le cadre de l'OREF d'abord et, ensuite - les déclinaisons peuvent être variables, pourquoi pas au sein de la COPIRE ou dans les conseils de développement des pays. L'objectif recherché est, au final, d'avancer vers des solutions concrètes plutôt que d'aborder une succession de sujets

Sylvina BALZING (Conseil Régional Languedoc-Roussillon)

S. Balzing remercie les participants et souligne que ce séminaire permet d'enrichir la réflexion menée dans le cadre du Plan régional de développement des formations professionnelles (PRDF), auquel les personnes présentes ont largement contribué. En favorisant la concertation à la fois avec les branches professionnelles, les partenaires sociaux, les acteurs territoriaux, l'élaboration du PRDFP est en soi un exercice de prospective sur la formation professionnelle, l'objectif étant de fixer les orientations en matière de développement des formations, en lien avec les mutations économiques et les évolutions des métiers.
A ce titre-là, la réflexion menée ici autour de l'anticipation

des mutations économiques est importante car celle-ci permet d'améliorer la lisibilité à moyen terme, même si l'exercice demeure difficile et même s'il faut aussi savoir réviser ses propres anticipations et s'adapter en permanence.
L'important finalement, estime S. Balzing, est de parvenir à doter les différents acteurs - chefs d'entreprises, salariés, syndicats, partenaires sociaux – d'outils communs et partagés afin de leur permettre de s'affranchir d'une perspective bien souvent dictée par des exigences de court terme et de faciliter leur travail d'anticipation.

LISTE DES PARTICIPANTS

NOM	Prénom	Organisme
ABERLEN	Michel	DGEFP
ADJI	Fabienne	CFI - Olympe
ALOY	Frédéric	DRTEFP
ARMAND	Aurélie	Cabinet Ressource et Performance
AUMONT	Maguy	DDTEFP 66
BALZING	Sylvina	Conseil régional
BARBOTTEAU	Guy	CESR LR
BERENGUEL	Bruno	OREF
BERNADO	Dominique	DDTEFP 34
BORIES-AZEAU	Isabelle	CREGO – Université Montpellier 2
BOUSLIMANI	Azzedine	OREF
BOUVEYRON	Jean-Pierre	DDTEFP 34
BRIOLE	Alain	IAE Montpellier - Université Montpellier 2
BUSIDAN	Claire	Conseil régional
CANET-JANIN	Marie	Conseil régional
CASTANIER	Jean-Marc	Conseil régional
CHABIN	Yann	FRCA -ESCAIA - Université Montpellier 2
CHAMPENOIS	Gilles	DDTEFP 30
CHAMPENOIS	Catherine	DRTEFP
CHAPELLIER	Phillipe	CREGO - UM2
COLOMINES	Jacques	DDTEFP 30
CONTASSOT	Phillipe	ARACT
COUGNENC	Hélène	OREF
COULON-SPARTACUS	Ghyslaine	AFAP/CROP
CROS	Jean	Chambre régionale des métiers
CURADE	Michel	Confédération paysanne
CWICK	Alain	OREF
DELACROIX	Marie-Reine	DDTEFP 30
DELOFFRE	Eve	DRTEFP
DELTOR	Serge	ARACT
EIBENBERGER	Catherine	ASSEDIC
FABRE	Claude	CREGO - UM2
FABRE	Geneviève	DRAF - SRFD
FOOT-MASCLAC	Any	Conseil régional
FRANCES	Alain	DRTEFP
GIRAUDO	Prisca	Conseil régional
GRANIER	Jean-Claude	Conseil régional
GUERRERO	Xavier	ARACT
IZARN	Marie-Hélène	DAFCO/CAFOC - Rectorat
JACQUIN	Monique	Préfecture de Région
JEDLICZKA	Didier	CARIF

NOM	Prénom	Organisme
JONTES	Christine	ALE Limoux
KHELFAOUI	Zeineddine	CRA Céreq - Université Montpellier 3
LEVITA	Max	Conseil régional Languedoc-Roussillon
LIBOUREL	Bruno	CESR LR
LOUBES	Anne	CREGO - UM2
LUGAZ	Marie-Agnes	Conseil régional
MAILLET	Jean	DRTEFP
MANDON	Claudine	DDTEFP 34
MANTE	Jean-Louis	DRTEFP
MARIE	Phillippe	CNASEA
MIFSUD	Elisabeth	DDTEFP 34
MILLET	Marc	DRIRE
MOREL	Jacques	DRTEFP
NADAL	Jean-Claude	CARIF
NICOLAS-SZKLAREK	Christiane	DDTEFP 48
OLIVE-LIGER	Isabelle	DRTEFP
PEREDES	Laurence	Conseil régional
PLANCHE	Marie-Béatrice	Conseil régional
POIRIER	Christine	CARIF
RANDON	Christian	DDTEFP 34
ROUSSELET	Gilles	CFDT
SAINT-GERMES	Eve	CREGO - Université Montpellier 2
SAMPIETRO	Pierre	DDTEFP 34
SILLARD	Alain	CARIF
TAVERNE	Didier	Université de Pau et des Pays de l'Adour
TEULIERE	Jean-Paul	DRCA
TURC	Anne-Claire	Cabinet Evolutis-Ressources Humaines
VAYSSE	Frédéric	UNSA
VECCIANI	Véronique	DRIRE
VERRIER	Jean-Louis	Mission Locale Nîmes Agglomération
VIDAL	Monique	DDTEFP 11
VILLAIN	Maryline	OREF
VINOT	Chantal	Conseil régional

Déjà parus dans la collection Rapports d'Études

n° 1 : De l'information sur les métiers à la stabilisation dans l'emploi
Décembre 2005

n° 2 : Structuration des activités d'aide à domicile en Languedoc-Roussillon
Mai 2007

Oref
Siege social : 201 avenue de la Pompignane 34064 Montpellier cedex 2
Tel. 04 67 13 20 80 - Fax 04 67 13 81 59
e-mail : info@oref-lr.org
www.oref-lr.org

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

la Région Languedoc Roussillon